

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование системы менеджмента качества на основе требований стандарта ИСО 9001:2015

УДК 005.642.4:658.562

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗАЭВ1	Пахомова З.А.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Меньшикова Е.В.	к.фил.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Старикова Е. В	к.фил.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Громова Т.В.	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Юдахина О.Б	к.э.н.		

Томск 2018г.

Планируемые результаты обучения по ООП 38.03.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
P2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
P3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
P5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
P7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
P8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
P9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
P10	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.
P11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
P12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений
P13	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
P14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития.
P15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур
P16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
P17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

Министерство образования и науки Российской Федерации
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
 Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
 Руководитель ООП
 _____ Юдахина О.Б.
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-3А3Б1	Пахомовой Зинаиде Алексеевне

Тема работы:

Совершенствование системы менеджмента качества на основе требований стандарта ИСО 9001: 2015
Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	–Материалы преддипломной практики –Учебная, справочная, научная, методическая литература –Данные, полученные с организации АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая Компания»
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования,</i>	–Основные понятия и принципы менеджмента качества –Методы совершенствования системы менеджмента качества –Общая характеристика АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая Компания»

конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	– Анализ системы менеджмента качества на предприятии АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая Компания» – Разработка мероприятий по совершенствованию системы менеджмента качества
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	Таблица 1 – Структура холдинга Таблица 2 – Оценка результативности процесса «Проектные работы» Таблица 4 – Оценка результативности процесса «Постоянное улучшение» Таблица 5 – Оценка существующей системы менеджмента качества на предприятии по стандарту ИСО 9001:2015 Таблица 7 – Оценка рисков на предприятии Таблица 9 – План реагирования на риски Таблица 12 – Цели по процессам на 2018 год Таблица 13 – Цели в области качества по подразделениям на 2018 год Таблица 14 – Цели и последствия изменений Таблица 15 – Мероприятия по исключению отрицательных последствий Таблица 16 – Установление регламентов для предложенных изменений Рисунок 13 – Цели в области качества Рисунок 14 – Диагностика соответствия критериям стандарта Рисунок 15 – Механизм осуществления подхода, основанного на рисках Рисунок 16 – Механизм установления целей в области качества
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Старикова Е.В

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСТН ШБИП	Меньшикова Екатерина Валентиновна	к.э.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А3Б1	Пахомова Зинаида Алексеевна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 89 страниц, 17 рисунков, 19 таблиц, 27 использованных источников.

Ключевые слова: качество, система менеджмента качества, совершенствование, мотивирование, проблемы качества, характеристика предприятия, риск-ориентированный подход, цели в области качества, рекомендации по улучшению.

Объектом исследования является продукция АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая Компания».

В процессе исследования проводились теоретическое исследование понятия качества и системы менеджмента качества, анализ статистических данных АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая Компания», а также разработаны рекомендации по совершенствованию системы менеджмента качества.

В результате исследования были даны рекомендации и предложены конкретные механизмы для совершенствования системы менеджмента качества. Теоретическая и практическая значимость работы определяются актуальностью рассматриваемых положений в исследовании, а также возможностью дальнейшего применения предложенных мероприятий в деятельности АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая Компания».

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Качество – совокупность свойств и характеристик продукции, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности (ИСО 9000:2000).

Менеджмент качества – скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству.

Стандарт – нормативно-технический документ по стандартизации, устанавливающий комплекс правил, норм, требований к объекту стандартизации и утвержденный компетентным органом.

Стейкхолдер – это понятие, которое описывает человека, группу лиц или отдельные организации, чьи действия, поведение или решения могут влиять на прибыль компании и процессы в ней.

СМК – система менеджмента качества.

Система менеджмента качества – система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству.

TQM – Total Quality Management (всеобщее управление качеством).

ISO 9000 – серия международных стандартов, описывающих требования к системе менеджмента качества организаций и предприятий. Серия стандартов ISO 9000 разработана Техническим комитетом 176 (ТК 176) Международной организации по стандартизации.

ISO 9001:2015 (ГОСТ Р ИСО 9001:2015) – Межгосударственный стандарт системы менеджмента качества, который направлен на применение «процессного подхода» при разработке, внедрении и улучшении результативности.

Оглавление

Реферат	5
Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки	6
Введение	8
1 Теоретические аспекты построения системы менеджмента качества.....	11
1.1 Основные понятия и принципы менеджмента качества	11
1.2 Система менеджмента качества в соответствии с международными стандартами ISO 9000	19
1.3 Особенность внедрения системы менеджмента качества на предприятии	25
1.4 Инструменты контроля качества	31
2 Система менеджмента качества в АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая Компания».	36
2.1 Общая характеристика предприятия АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая Компания»	36
2.2 Документация системы менеджмента качества.....	42
2.3 Анализ системы менеджмента качества на предприятии АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая Компания».....	45
3 Совершенствование системы менеджмента качества в организации АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая Компания»	54
3.1 Внедрение риск-ориентированного подхода	54
3.2 Совершенствование подхода к установлению целей в области качества.	63
3.3 Планирование изменений в системе менеджмента качества	68
4 Социальная ответственность	75
4.1 Анализ эффективности программ социальной ответственности	77
Заключение	84
Список использованных источников	86

Введение

Сегодня в современной рыночной экономике уделяется огромное внимание, и предъявляются принципиально новые требования к качеству продукции и услуг. Это связано с высокой конкурентной борьбой, которая обуславливает необходимость разработки программ повышения качества и постоянного совершенствования системы менеджмента качества.

На сегодняшний день процесс изучения и внедрения программ повышения качества затрагивает не только проблемы качества продукции и услуг, но и качество самого управления, отвечающего за процесс формирования соответствующего уровня качества продукции. Существует практика применения различных систем управления качеством, но для успешного функционирования деятельности предприятия, они обязаны обеспечивать возможность реализации восьми ключевых принципов, которые освоены и успешно реализуются передовыми международными компаниями и составляют основу международных стандартов в области управления качеством ISO серии 9000.

Совершенствование менеджмента качества – важная составляющая работы отдела качества на предприятии. В рамках улучшения выявляются проблемы и анализируя их, предлагаются различные методы и мероприятия по их разрешению и дальнейшему совершенствованию системы менеджмента качества.

Развитие агропромышленного комплекса является фактором обеспечения продовольственной и экономической безопасности страны. Сфера производства мяса и мясной продукции призвана обеспечить население необходимым количеством мяса и мясопродуктов высокого качества, так как потребление данных видов продуктов питания во многом определяет качество жизни населения. К 2020 году ожидается повышение удельного веса мяса и мясопродуктов в общих ресурсах продовольственных товаров до 88,3 процентов.

Цель выпускной квалификационной работы (ВКР) – разработать рекомендации по совершенствованию системы менеджмента качества АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая Компания» с учетом требований новой версии стандарта ГОСТ Р ИСО 9001:2015 и необходимостью адаптации действующей системы к его требованиям.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты построения и внедрения системы менеджмента качества;
- провести анализ действующей системы менеджмента качества, АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая Компания»;
- определить проблемные области СМК предприятия;
- Разработать мероприятия по совершенствованию системы управления качеством на соответствие требованиям стандарта ISO 9001:2015.

Объектом исследования в работе является АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая Компания».

Предметом данного исследования является действующая система менеджмента качества (СМК) на предприятии.

Структура выпускной квалификационной работы включает введение, четыре раздела, выводы и предложения, список использованной литературы, приложения.

В первом разделе выпускной квалификационной работы были изучены теоретические основы функционирования системы менеджмента качества.

Во втором разделе выпускной квалификационной работы было дано описание предприятия АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая Компания» и проведен анализ его деятельности. Также была исследована система менеджмента качества АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая Компания».

В третьем разделе выпускной квалификационной работы были рекомендованы мероприятия по улучшению качества СМК на АО

«Сибирская Аграрная Группа – Управляющая Компания» в течении следующего года.

Для исследования теоретических аспектов качества и системы менеджмента качества применялись труды таких авторов, как Астафеев В.Д. «Управление качеством на основе использования международных стандартов ИСО серии 9000 и отечественных стандартов», Ахмин А.М. Основы управления качеством продукции, Подлипаев, Л. Д. «Маркетинг и менеджмент качества торгового предприятия».

1 Теоретические аспекты построения системы менеджмента качества

1.1 Основные понятия и принципы менеджмента качества

В настоящее время для подтверждения качества продукции или оказания услуг организации необходимо внедрение системы менеджмента качества соответствующей имеющим международным стандартам и иметь подтверждающую документацию. Подтвердить качество различных аспектов работы организации позволяет группа стандартов ISO 9000 – серия международных стандартов управления качеством, которые сегодня применяют более миллиона предприятий, что делает его самым распространённым в мире. [8]. В рыночной экономике проблема качества является очень важным фактором повышения уровня жизни, а также социальной, экономической и экологической безопасности.

Качество – емкая, сложная и универсальная категория, которая имеет определенные особенности и различные аспекты [4]. Можно выделить совокупность основных аспектов, которые характеризуют качество (рисунок 1)

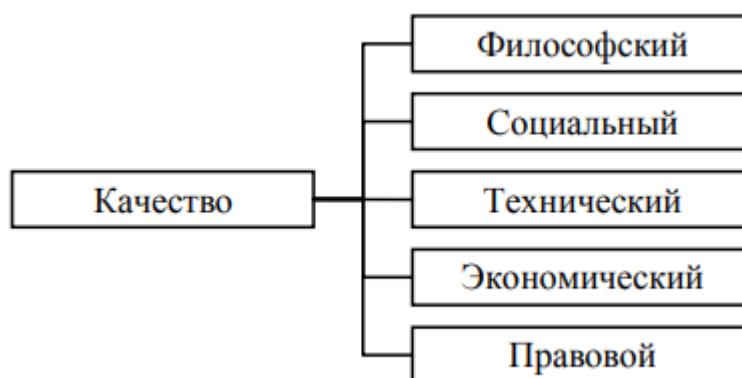


Рисунок 1 – Совокупность основных аспектов, характеризующих категорию «качество»

Так, философский аспект качества выглядит как существенная определенность рассматриваемого объекта, благодаря которой он является своеобразным и имеет значительные отличия от другого аналогичного

объекта, но при этом качество делает многие объекты однородными, то есть объединяет их в общую совокупность.

Прежде всего, на начальном этапе исследования, объект выделяется рядом определенных свойств или отдельным уникальным свойством. На первоначальном этапе, с философской точки зрения, свойство определяется как способ проявления уникальной стороны качества рассматриваемого объекта по отношению к другим аналогичным объектам, с которыми он находится в одной категории или может взаимодействовать. Далее качество приобретает бесчисленное количество свойств, потому что каждый объект, так или иначе, взаимосвязан с другими объектами и явлениями. Но, тем не менее, попытки определить качество как определенную совокупность свойств не будут иметь успеха, это утверждение в полной мере относится к конкретным материальным объектам. А у товаров категория качества не может сводиться только к отдельным свойствам товара, так как она должна определять целостную характеристику функциональной совокупности основных свойств.

Таким образом, при философском подходе качество определяется всем тем, что объективно составляет относительно устойчивую определенную сущность объекта [4].

Отношение субъектов или общества к изучаемому объекту, например восприятие и отношение потребителей к определенной группе товаров и услугам, является социальным аспектом. В нём качество рассматривается как определенная категория, которая отвечает законам спроса и предложения, а также зависит от уровня культуры и доходов потребителей.

Количественные и качественные изменения объекта относятся к техническому аспекту. Объектом исследования при этом аспекте являются технические закономерности в проявлении электромеханических, физических и иных свойств объектов, которые имеют одинаковые назначения.

Качество, как результат потребления и потребительской стоимости объекта, относится к экономическому аспекту [4]. Известно, что потребности в качестве того или иного объекта разные, и именно поэтому разные потребители оценивают качество по-разному. С экономической точки зрения очень важно знать, что не всякое высокое качество это хорошо, если оно не отвечает потребностям потребителей. При проведении оценки уровня качества важно понимать и рассматривать техническое и экономическое понимание качества в совокупности, которая обуславливается взаимосвязью производства и потребления объектов.

Создание нормативной документации, порядок ее разработки, утверждения, внедрения, выполнения и учета относится к правовому аспекту. С точки зрения правового аспекта качество определяется совокупностью свойств объекта, которые обязаны отвечать требованиям, которые установлены в нормативной документации [3]. Таким образом, при определении термина качество очень важно учитывать и понимать различные аспекты, которые его характеризуют. Изменения коснулись базовых принципов менеджмента качества. Вместо 8 принципов осталось 7, принцип «Роль руководства» превратился в «Лидерство», принцип «Системный подход» отменен, принцип «Взаимовыгодные отношения с поставщиками» приобрел более широкий смысл и стал называться «Управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами».

СМК основана на семи принципах менеджмента качества:

1) Ориентация на потребителя – организации необходимо делать то, что хочет потребитель сейчас и захочет в будущем, даже если он этого не осознает.

2) Лидерство – так как организация действует всегда в рамках ограниченности ресурсов и входных данных в конкурентной среде, то только лидер, обладающий видением, силой духа способен обеспечить достижение её целей (миссии).

3) Вовлечение персонала – так как персонал организации является её основным ресурсом и одновременно самой чувствительной заинтересованной стороной, опора лидеров на него - залог успеха.

4) Процессный подход. Управленческая деятельность должна рассматриваться как непрерывное выполнение комплекса взаимосвязанных видов деятельности и общих функций управления, таких как планирование, прогнозирование, организация производства, мотивация и контроль.

Применение процессного подхода в рамках системы менеджмента качества обеспечивает:

- a) понимание и постоянное выполнение требований;
- b) представление процессов в терминах добавленной ценности;
- c) результативное выполнение процесса;
- d) улучшение процессов, основанное на оценке данных и информации.

Рисунок 2 дает схематическое представление любого процесса и показывает взаимодействие его элементов. Точки мониторинга и измерений, которые необходимы для контроля, являются специфичными для каждого процесса и будут отличаться в зависимости от соответствующих рисков.



Рисунок 2 – Схематическое представление элементов одиночного процесса

Цикл PDCA может быть применен к любому процессу и системе менеджмента качества в целом. Рисунок 3 показывает, как разделы с 4 по 10 могут быть сгруппированы в соответствии с методологией PDCA.

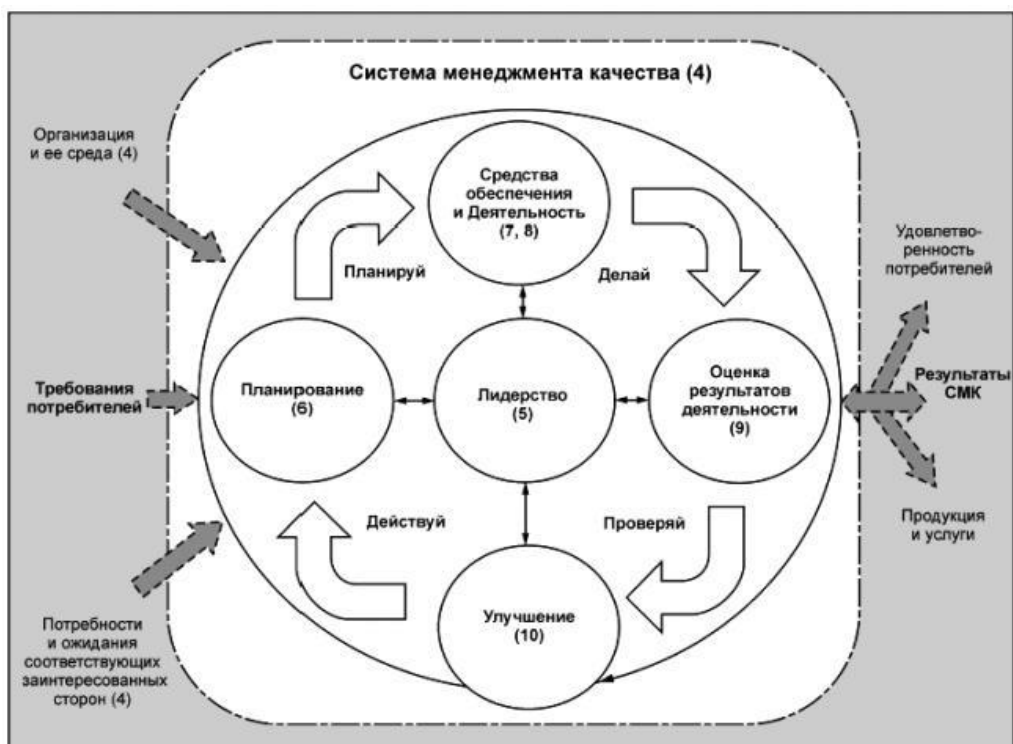


Рисунок 3 – изображение структуры настоящего стандарта в соответствии с циклом PDCA

PDCA цикл может быть кратко описан следующим образом:

- Plan (планируй): установить цели системы и составляющих ее процессов, определить ресурсы, необходимые для производства результатов в соответствии с требованиями потребителей и политиками организации, а также для выявления и принятия решений по рискам и возможностям;
- Do (делай): выполнить запланированное.
- Check (проверь): отслеживать и (там, где это возможно) измерять процессы, конечный продукт и услуги в сравнении с политиками, целями, требованиями и запланированными действиями, формировать отчеты о результатах.
- Act (действуй): предпринимать при необходимости действия по улучшению показателей выполнения процесса.

5) Улучшение – основа современного менеджмента, которая подразумевает постоянную адаптацию к произошедшим и ожидаемым изменениям в среде, а иногда и формирует их.

6) Принятие решений, основанных на свидетельствах – напоминание о том, что стабильность функционирования организации возможна не только на основе интуиции, но и с использованием данных измерений.

7) Менеджмент взаимоотношений – вместе с принципом ориентация на потребителя предполагает создание устойчивых цепей поставок на основе взаимовыгодного сотрудничества.

При переходе на новую версию стандарта ISO 9001 версии 2015 года изменится и типовая модель разработки СМК, она дополнится менеджментом рисков, вместо типовых предупреждающих действий. В более ранней версии стандарта были принципы «Системный подход» и «Процессный подход». В ГОСТ Р ИСО 9001:2015 они объединены из соображений идеологии процессного подхода.

Управляя процессами и постоянно их совершенствуя, предприятие добивается высокой эффективности своей деятельности. Согласно требованиям стандартов ISO серии 9000 реализация процессного подхода идет в следующей последовательности:

1) Идентификация процессов СМК.

2) Установление последовательности и взаимодействия этих процессов.

3) Обеспечение управления процессами на основе цикла PDCA (планирование выполнение проверка действие).

Организация СМК предполагает создание следующей структуры документации:



Рисунок 4 – Структура документации

Данная структура документации отражена в стандартах ISO 9001. ГОСТ Р ISO 9001 «Системы менеджмента качества. Требования» устанавливает требования к системе менеджмента качества, которые используются для внутреннего применения организациями, в целях обеспечения эффективного управления компаниями. За счет этого получает конкурентное преимущество при заключении контрактов. Выполнение требований стандарта позволяют таким образом выстроить управление процессами организаций, четко разграничить ответственности, что способствует к выполнению всех требований потребителей в соответствии с условиями договора и полному удовлетворению их потребностей.

Новая версия ГОСТ Р ИСО 9001:2015 содержит целый ряд существенных изменений, которые переводят этот стандарт на новый уровень в сравнении с версией 2008 года. Основная цель изменений стандарта заключается в необходимости сосредоточиться на управлении процессами. Это должно позволить успешно применять стандарт к более широкому кругу предприятий и организаций без разработки дополнительных, специфических требований.

Стандарт ГОСТ Р ИСО 9001:2015 введен в действие 1 октября 2015 года. В соответствии с действующей практикой ТК 176, на три года (до октября 2018 года) объявлен мораторий, т. е. действующими становятся два

стандарта версии 2008 и 2015 года. Поэтому этот временной период организации должны оптимальным образом использовать для своевременного перехода в своих СМК на выполнение требований новой версии стандарта.

Далее будут рассмотрены ключевые изменения, которые внесены в новую версию стандарта по сравнению с версией ГОСТ Р ИСО 9001:2008:

- Изменилась структура ГОСТ Р ISO 9001:2015.

Количество разделов новой версии увеличено до десяти. Данное преобразование сделано для обеспечения совместимости различных стандартов на системы менеджмента. Все стандарты на системы менеджмента будут иметь одинаковую структуру с едиными названиями разделов. Цель создания единой структуры стандартов на системы менеджмента заключается упростить применения интегрированных систем (например, таких как ISO 9001, ISO 14001, ISO 27001 и ISO 22301).

- Отход от классических корректирующих и предупреждающих действий.

Новая версия стандарта вместо этого предлагает применить модель управления рисками. Эта модель является более общей, чем та, что указана в ГОСТ Р ИСО 9001:2008 (в разделах корректирующие и предупреждающие действия). Для управления рисками организации могут применять стандарт ИСО 31000:2009 (Управление рисками – принципы и руководящие указания).

- Применение понятия «контекст организации».

Введение этого понятия подразумевает более широкие рамки действия системы менеджмента качества. Новая версия стандарта требует от организаций учитывать множество факторов, которые могут влиять на систему и ее устойчивость. В частности, практически каждая организация зависит от таких внешних факторов как использование энергии, материалов, закупок, окружающей среды и др. Кроме того, значительное влияние на работу системы качества и организации в целом оказывают внутренние

факторы (например, корпоративная культура, организационная дисциплина и пр.), разработки дополнительных, специфических требований.

Все эти факторы должны быть учтены при планировании, создании и работе системы качества.

– Переход от понятий «документ» (ISO 9001:2008 п.п. 4.2.3) и «записи» (ISO 9001:2008 п.п. 4.2.4) к понятию «документированная информация».

Это является необязательным, но позволяет отказаться от использования документированных процедур и руководства по качеству. В версии ИСО 9001:2015 этих документов не требуется. Вместо этого организация может применять другие виды документирования (например, это могут быть как бумажные и электронные документы, так и видео и звукозаписи).

Кроме указанных выше ключевых изменений в стандарте ИСО 9001:2015 сделано множество других (менее глобальных) доработок. Например, термин «продукт» заменен на «товары и услуги», сокращено количество принципов системы менеджмента качества и множество других.

1.2 Система менеджмента качества в соответствии с международными стандартами ISO 9000

Международная организация по стандартизации (ИСО) и Международная техническая комиссия (МЭК) разработали международные стандарты.

Основное назначение международных стандартов — это создание на международном уровне единой методической основы для разработки новых и совершенствования действующих систем качества и их сертификации.

В соответствии с международными стандартами ИСО 900 выделяются основные направления деятельности в области качества:

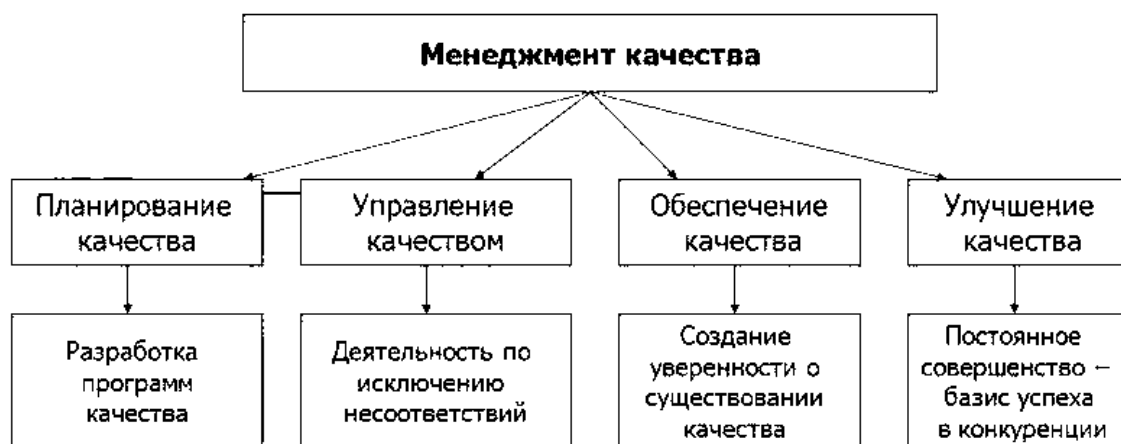


Рисунок 5 – Система качества

В планирование качества входит: определение требований к качеству продукции, ее оценку, выработки положений по улучшению качества, подготовку программы качества, планирование затрат на достижение необходимого уровня качества, проверок системы качества и другое.

В структуру процедур управления качеством вступают: контроль качества, разработка и реализация мер корректирующего воздействия. Основная функция управления качеством – выявлять каждое отклонение от установленных требований к качеству, обусловленное проектированием продукции, соответствием продукции проекту и материально-техническим обеспечением.

Обеспечение качества содержит в себе деятельность по созданию уверенности в исполнении требований к качеству продукции у руководства предприятием и деятельность, нацеленную на предоставление уверенности покупателей, то что все без исключения элементы системы качества функционируют в управляемых условиях.

Накопляемый навык в области обеспечения качества постоянно нуждается в осмыслении, анализе и систематизации. Вопросами этого опыта и юридическим его оформлением занимается Международная организация по стандартизации (ИСО). Основной задачей ИСО является разработка международных стандартов для содействия международной торговле, ликвидации «нетаможенных» барьеров, возникающих в силу действия

различных национальных стандартов, изданных правительствами законов и правил.

В 1987 г. были одобрены и введены в действие пять международных стандартов серии ИСО 9000 на системы качества: МС ИСО 9000; МС ИСО 9001; МС ИСО 9002; МС ИСО 9003; МС ИСО 9004.

На сегодняшний момент все развитые государства поддерживают и применяют международные стандарты для совершенствования действующих в фирмах систем качества.

На данный момент времени большое распространение получили международные стандарты ИСО серии 9000, которые вместе с терминологическим стандартом ИСО 8402 отражают концентрированный мировой опыт управления качеством.

На взаимоотношения поставщиков и потребителей оказывает сильное влияние сертификация систем качества на соответствие стандартам ИСО 9000. Главная целевая установка систем качества, построенных на основе стандартов ИСО серии 9000, – обеспечение качества продукции, требуемого заказчиком, и предоставление ему доказательств в способности предприятия сделать это. Соответственно механизм системы, применяемые методы и средства ориентированы на эту цель.

Во многих случаях наличие у предприятия сертификата на систему качества стало одним из основных условий его допуска к тендерам по участию в различных проектах. Широкое применение сертификат на систему качества нашел в кредитовании и страховом деле: так как его наличие свидетельствует о надежности предприятия, то предприятию часто предоставляются льготные условия кредитования и страхования.

Учитывая прогрессивный характер международных стандартов, их регулирующую роль при выходе на международный рынок, отметим, что эти стандарты – ИСО 9000, ИСО 9001, ИСО 9004 – приняты в России для прямого использования в следующем виде:

ГОСТ Р ИСО 9000-2011 – «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»;

ГОСТ Р ИСО 9001:2011 – «Системы менеджмента качества. Требования»; ГОСТ Р ИСО 9004-2011 – «Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности».

Кроме этих стандартов к серии стандартов ИСО 9000 относятся следующие: ИСО 10012 – «Система управления измерением»;

ИСО 10013:1995 – «Руководящие указания по разработке руководств по качеству»;

ИСО 10015:1999 – «Менеджмент качества. Руководящие указания по подготовке кадров»;

ИСО/ТО 10017:1999 – «Методические указания по статистическим методам в ИСО 9001:1994».

Предприятия находятся в обстоятельствах конкурентной борьбы и по этой причине регулярно совершенствуют уровень качества издаваемой продукции. Кроме того, значительным является качество поставляемых комплектующих. Это также предусмотрено в современных системах управления качеством.

Продукция, отпускаемая промышленными предприятиями, является технически сложными изделиями и носит комплексный характер. По этой причине к контролю качества обязано быть уделено высокие требования.

Цель уменьшить потери производства изготовители, минимизируют производственные запасы, довольно часто принимают схему, когда комплектующие изделия запускаются в производство сразу же после поступления на предприятие.

Стандартами ИСО серии 9000 регламентируется минимальный перечень элементов, входящих в систему качества. Однако, методы внедрения этих элементов не оговариваются, из-за различий в роде деятельности предприятий. Также важную роль играет техническая оснащенность и квалифицированность персонала предприятия [4].

В зависимости от жизненного цикла продукции, реализуемого на данном предприятии, выделены четыре группы стандартов для различных предприятий:

1. Стандарт ИСО 9001 содержит требования к предприятиям, которые осуществляют полный жизненный цикл продукции - от разработки до изготовления и сервисного обслуживания [5].

2. Стандарт ИСО 9002 содержит требования к предприятиям, которые осуществляют изготовление продукции по готовой технической разработке [5].

3. Стандарт ИСО 9003 содержит требования к испытательным лабораториям и центрам [5].

4. Стандарт ИСО 9004 состоит из двух частей. Первая часть определяет основные элементы менеджмента качества и является основополагающей при переходе к концепции TQM. Вторая часть содержит требования к менеджменту качества предприятий, которые оказывают различные виды услуг [5].

Однако на практике различные предприятия имеют широкую номенклатуру продукции с различным жизненным циклом. Поэтому для систематизации и унификации сертификатов, они описывают типовые элементы качества. Чем меньше жизненный цикл продукции, тем меньше элементов системы качества. Таким образом, стандарт 9001 автоматически включает элементы 9002, а тот содержит требования 9003. При этом сохраняется единый подход, позволяющий предприятию использовать одновременно все стандарты серии для реализации системы качества.

Тем не менее, стандарты ИСО серии 9000 не лишены недостатков. Поэтому редко предприятия обходятся только стандартами ИСО, и предприятия используют концепцию TQM.

Недостатками ИСО являются:

– отсутствие конкретных требований к работе системы контроля качества. Эффективность внедрения этой системы так же не отслеживается;

- не оговаривается корпоративная социальная ответственность предприятия;
- качество комплектующих также не оговариваются.

Вероятнее всего, что и при переходе на стандарт ISO 9001 от 2015 года, предприятия будут придерживаться данного порядка действий, так как хотя в изменённой версии стандарта и не требуется применение документированных процедур и руководства по качеству, но и не запрещается их использование. Учитывая, что новая версия стандарта ISO 9001 от 2015 года предлагает применять модель управления рисками, необходимо проработать, задокументировать и осуществлять мониторинг всех возможных рисков.

Дальнейшее развитие стандартов ИСО серии 9000. Разработанные на основе опыта разных стран, стандарты ИСО серии 9000 стали «копилкой» международного опыта обеспечения качества. Благодаря этому, стандарты ISO постоянно развиваются и совершенствуются, что позволяет им быть более значимыми и популярными.

Одновременно с разработкой новых документов осуществлялся пересмотр первых стандартов серии 9000, принятых в 1987 г. Дело в том, что теория и практика формирования систем качества за прошедшие годы получила дальнейшее развитие.

В России существует своя национальная система стандартов и сертификации качества. Она называется ГОСТ (Государственный стандарт). В нем так же содержатся требования к качеству продукции. Однако стандарт ISO так же представлен в России.

Более того СССР, разработавший ГОСТ, стал одним из основателей стандарта ИСО, соответственно эти стандарты не противоречат друг другу, а официальными языками ИСО являются английский, французский и русский. В России стандарт ИСО используется преимущественно для предприятий, выходящих на мировой рынок.

Международные стандарты ИСО вводятся в действие в России приказом Росстандарта. На данный момент актуальным является стандарт ISO 9000:2011. Стоит заметить, что мировые стандарты вводятся в Россию не сразу. К примеру, действующий стандарт 2011 года, был введен в действие только лишь в 2013 году.

Главное назначение стандарта – способствовать предупреждению отклонений от заданных требований на всех стадиях – от проектирования до поставки [3].

Концепция непрерывного развития качества регламентирует устранение выявляемых несоответствий, что частично учтено в концепции TQM. Следует отметить, что философия TQM уделяет особое внимание человеческому фактору производства. Необходимо так же отметить, что TQM и ISO друг друга не исключают, а дополняют [3].

1.3 Особенности внедрения системы менеджмента качества на предприятии

СМК направлена на постоянное улучшение целей в области качества для того, чтобы удовлетворить, в первую очередь, потребности потребителей. Требования СМК установлены стандартом ГОСТ Р ИСО 9001:2015 [2]. Высшее руководство планирует внедрять стандарты ИСО серии 9000, в большинстве случаев, преследуя одну из двух основных целей:

- Использование стандартов как средство повышения результативности деятельности предприятия, а затем сертификация СМК на соответствие требованиям стандартов. На передний план здесь выступают, как правило, не процедуры, а качество продукции и процессов. Такой подход является гарантией того, что деятельность по повышению качества работы и ее результатов не будет заменена работой с бумагами

- Внедрение стандартов только с целью сертификации СМК. Такой подход создает все необходимые условия для реализации основных

принципов, на которых базируются стандарты ИСО серии 9000: лидерство руководства, принятие решений, основанных на фактах, вовлечение персонала, процессный подход, взаимовыгодные отношения с поставщиками, ориентация на потребителей.

Всю работу по созданию и внедрению СМК условно можно разделить на шесть этапов [15]:

1. Подготовительный этап. Этот этап предполагает реализацию следующих мероприятий:

- издание приказа о создании и внедрении СМК;
- создание рабочей группы;
- разработка программы (плана работ) по созданию и внедрению СМК.

2. Формирование миссии, политики и целей в области качества. Миссия определяется, как стратегическая цель, которая выражает смысл существования и предназначения компании. Генеральная цель, смысл существования, роль и философия – это список понятий, с которым связывают миссию организации. Цели же должны быть измеримыми, конкретными и согласуемыми с политикой в области качества. Они должны быть ориентированными во времени, обеспечены ресурсами и не противоречащими внешним и внутренним факторам. Формирование миссии, политики в области качества, целей в области качества – это задача высшего руководства.

3. Определение и построение процессов. Суть процессного подхода, как одного из главных принципов менеджмента качества, изложена в стандартах ИСО серии 9000 [1]. Но, в настоящее время, этот подход очень часто остается не до конца реализованным в той мере, в какой должен обеспечивать свое назначение – быть инструментом постоянного улучшения деятельности. Причина, по которой это происходит, кроется в человеческом факторе, который определяет эффективность и экономические результаты

всех видов деятельности, реализуемые в рамках организации. Только работники организации могут сделать её успешной.

Любые деятельности или комплекс деятельности, использующие ресурсы для преобразования входов в выходы, могут рассматриваться как процесс. Процессная модель представляет собой систему, сеть взаимодействующих процессов, которые влияют на систему и функционирование других процессов. Классификацию процессов считают наиболее эффективным способом идентификации и систематизации процессов. Сегодня большинство специалистов склоняются к тому, чтобы подразделять все процессы на три группы:

- основные процессы;
- обеспечивающие (вспомогательные) процессы;
- процессы управления (менеджмента).

Согласно требованиям ИСО серии 9000 реализация процессного подхода идет в последовательности, представленной на рисунке 6 [1].



Рисунок 6 – Последовательность реализации процессов

Организационная структура является основным документом, подтверждающим, что организация установила процессы, которые необходимы для успешного функционирования СМК. Следующая стадия реализации процессного подхода включает в себя установление взаимодействия и последовательности процессов, так как потери качества, как правило, происходят на стыках процессов.

Точное формирование взаимодействия процессов выполняется на основе следующих документов: положений о подразделениях, документов, представляющих графическое описание процессов с учетом их взаимодействия (методы, алгоритмы, матрица полномочий и

ответственности), формирующих основу для рационального распределения ресурсов с учетом того вклада, который вносит каждый из процессов в достижение общих целей предприятия.

Логика улучшения деятельности предприятия состоит в том, чтобы через совершенствование процессов обеспечить развитие предприятия в целом, это обусловлено предназначением любого процесса - способствовать достижению целей предприятия (рисунок 7) [16].



Рисунок 7 – Зависимость уровня развития организации от уровня развития процессов

Управление любым процессом начинается с определения того, для чего данный процесс создан и какую роль он выполняет на предприятии (рисунок 8).

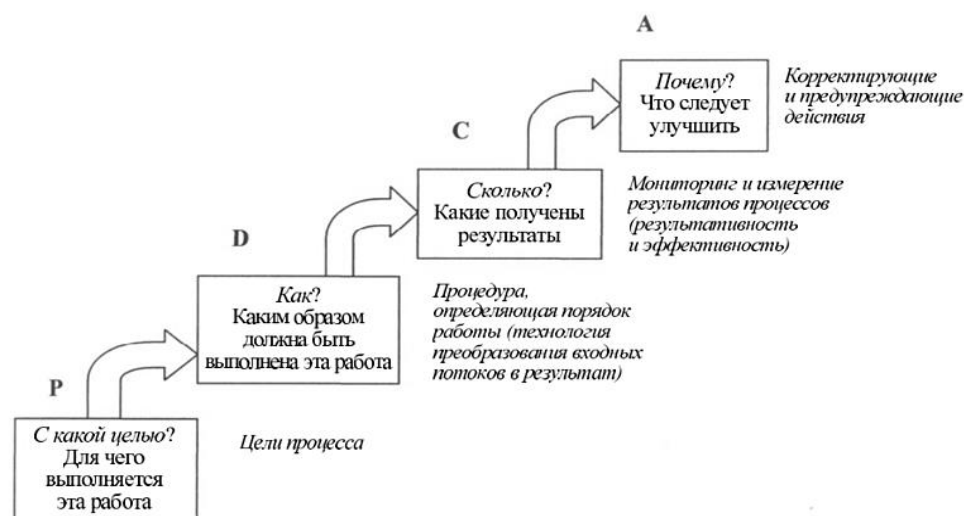


Рисунок 8 – Управление процессом

Таким образом, в настоящее время существует большое многообразие способов, которые описывают процессы, предприятие должно выбрать наиболее подходящий для себя способ. Процессы могут быть представлены в виде различных блок-схем (алгоритмов), таблиц, диаграмм, матриц и так далее, также они могут быть описаны с помощью специальных программ. Каждый из рассмотренных способов имеет свои положительные и отрицательные стороны, но для наиболее эффективного и полного описания процесса следует применять различные методы в комплексе.

4. Четвертый этап – документирование СМК. Структура документации СМК состоит из следующих уровней [18]:

- «Нулевой цикл», сюда входит правовая документация (Законы РФ, постановление РФ, лицензионные документы, распоряжения вышестоящих организаций).
- «Базовый уровень», сюда входит документация, которая обеспечивает качество (внутренние технические документы, внутренние нормативные документы, внешние нормативные документы, методические документы, документы по стратегическому и оперативному планированию, организационно-распорядительные документы).
- Документация по подтверждению качества (записи).

- Документация по управлению на основе качества (рабочие инструкции исполнителей, документированные процедуры, руководство по качеству, политика и цели в области качества).

5. Пятый этап – внедрение СМК. Внедрение СМК подразумевает проведение внутренних аудитов системы, а также выполнение корректирующих и предупреждающих действий, которые позволяют, в конечном счете, повысить результативность процессов.

Внедрение СМК реализуется поэтапно [19]:

- 1 этап. Распределение ответственности и формирование Координационного совета. На этом этапе руководство занимается предварительной оценкой нужд и желаний потребителей, определяет область применения СМК, назначает лицо, которое будет возглавлять работы по внедрению СМК, предварительно формулирует Политику и цели в области качества на уровне организации и выделяет процессы, которые требуются для системы качества.

- 2 этап. Формирование структуры системы менеджмента качества и создание рабочих групп процессов. На этом этапе координационный совет формирует рабочие группы, определяет количество и виды документов, которые необходимы, время на их разработку, руководитель проекта 28 организует установление целей по уровням и подразделениям, как результат развертывания целей более высокого уровня и направлений Политики с учетом требований ISO 9001:2015.

- 3 этап. Согласование и опробование документов. На этом этапе рабочие группы разрабатывают, согласовывают и проверяют на практике все разработанные документы, в том числе и те, которые нужны для результативного управления процессами.

- 4 этап. Утверждение документов СМК и внедрение СМК. На этом этапе координационный совет одобряет документы СМК и окончательные редакции Политики и целей в области качества, проводится предварительный анализ СМК.

– 5 этап. Измерения, анализ, мониторинг и улучшения СМК. На этом этапе проводятся внутренние аудиты, мониторинг, оценка постоянства процессов, осуществляются корректирующие действия по результатам внутреннего аудита.

– 6 этап создания и внедрения СМК - сертификация. На этом этапе предварительно необходимо выбрать орган по сертификации и провести процедура сертификации СМК.

Таким образом, для успешной деятельности предприятию необходимо придерживаться основных принципов управления качеством, которые освоены передовыми международными компаниями. Качество это совокупность свойств и характеристик продукции или услуг, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности потребителей. Улучшение качества, как правило, автоматически приводит к повышению производительности. Соответствие требованиям стандартов ИСО серии 9000 означает не только поднятие предприятия на новый, более качественный уровень, организации прозрачности и оптимизации всех процессов управления, но и значительное улучшение качества выпускаемой продукции и оказываемых услуг, повышение результативности и эффективности деятельности предприятия.

1.4 Инструменты контроля качества

В ходе выявления и оценки проблем могут применяться следующие группы инструментов менеджмента качества:

1. Инструменты контроля качества [20] – инструменты контроля, которые дают возможность осуществлять управленческие решения. Большинство инструментов, применяемых для контроля, основаны на методах математической статистики.

Для оценки процесса производства применяются следующие инструменты контроля качества: гистограмма, диаграмма Парето,

контрольные карты, диаграмма разброса, стратификация, контрольный листок, диаграмма Исикавы (Ишикавы).

2. Инструменты управления качеством [20] – это методы, которые в основе своей используют качественные показатели об объекте (продукции, процессе, системе). Они дают возможность урегулировать подобную информацию, структурировать ее в соответствии с различными логическими правилами и применять для принятия обоснованных управленческих решений. Больше всего инструменты управления качеством обретают применение при решении проблем, возникающих на этапе проектирования, хотя могут применяться и на других этапах жизненного цикла.

3. Инструменты анализа качества – это группа методов, используемая в менеджменте качества для оптимизации и улучшения продукции, процессов, систем. Особо популярные и часто применяемые инструменты анализа качества это: функционально – физический анализ, функционально-стоимостной анализ, анализ причин и последствий отказов (FMEA – анализ).

4. Инструменты проектирования качества [21] – это сравнительно новая группа методов, применяемая в менеджменте качества с целью создания продукции и процессов, максимально реализующих ценность для потребителя. К инструментам проектирования качества относятся: развертывание функций качества (QFD), теория решения изобретательских задач, бенчмаркинг, метод эвристических приемов.

Гистограмма, это способ представления статистических данных в графическом виде – в виде столбчатой диаграммы. Она отображает распределение отдельных измерений параметров изделия или процесса. Иногда ее называют частотным распределением, так как гистограмма показывает частоту появления измеренных значений параметров объекта. Диаграмма связей – это инструмент управления качеством, основанный на определении логических взаимосвязей между различными данными. Применяется этот инструмент для сопоставления причин и следствий по

исследуемой проблеме. По своей цели применения диаграмма связей похожа на причинно-следственную диаграмму Исикавы.

В печатных источниках [3] данный инструмент называется графом связей и показано, что их существуют два типа:

1) качественный граф связей – рассматривает как проблемы, так и причины разных уровней. Их взаимодействие и принципы построения представлены на рисунке 9.

Для построения качественного графа связей выполняются следующие действия:

1. Необходимо выделить все факторы, которые могут иметь отношение к рассматриваемой проблеме.

2. Свободно расположить в прямоугольнике в любом месте на листе бумаги данные факторы без учета зависимости между ними.

3. Идентифицировать все возможные мыслимые причинные взаимосвязи между каждым фактором и показать их стрелками на построенном графе.

4. Классифицировать факторы в зависимости от роли, которую они играют в причинно-следственной ситуации.

5. Сконцентрировать усилия по совершенствованию на устранении основных причин рассматриваемой проблемы.

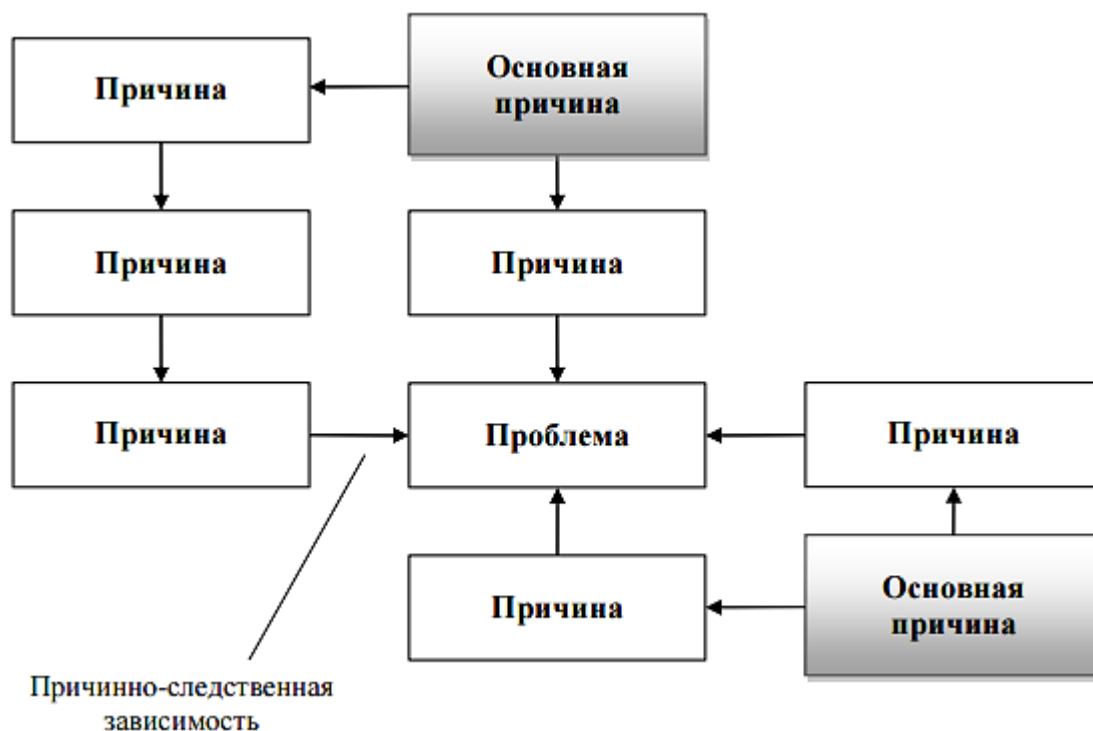


Рисунок 9 – Принципы построения графа связей

2) Количественный граф связей В отличие от качественного графа, оценивающего зависимости между факторами, иногда проще количественный подход к определению роли различных факторов. Общий вид количественного графа дан на рисунке 10.

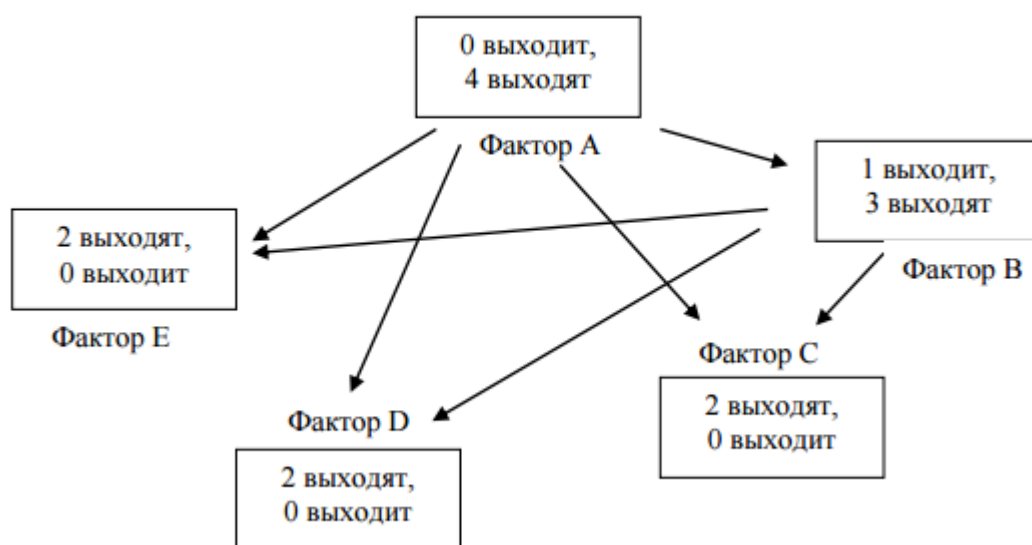


Рисунок 10 – Общий количественный граф связей

Для построения графа выполняются следующие действия:

1. Разместить обозначения рассматриваемых факторов произвольным образом на листе бумаги, желательно, примерно, по кругу.

2. Для каждого фактора оценить: на какие другие факторы он влияет, под влиянием каких других факторов находится сам. Это влияние отметить стрелкой. Направление стрелки будет указывать направление влияния. К примеру, если стрелка направлена от фактора А к фактору Б, то это означает, что фактор А влияет на фактор Б.

3. После оценки всех взаимосвязей необходимо подсчитать и отметить на диаграмме число стрелок, направленных к каждому фактору и уходящих от него (например, «3 стрелки входят, 2 выходят»). В зависимости от числа стрелок в каждом направлении для каждого фактора можно определить одну из двух ролей:

— Генератор показателей или причина. Это фактор, имеющий много стрелок, влияющих на уровень показателей другого фактора. Такой фактор называют дросселирующим. Индикатор показателей имеет больше выходящих стрелок, чем входящих.

— Индикатор результата или эффект. Это фактор, который указывает нечто, как результат действия генератора показателей. Индикатор результата имеет больше входящих стрелок, чем выходящих.

Когда предпринимается стремление найти главную причину проблемы или эффект, в таком случае генератор показателей необходимо выбирать в качестве исходной точки с целью проведения исследования. Данные факторы – двигающая сила процесса и они формируют уровень его показателей.

2 Система менеджмента качества в АО «Сибирская Аграрная Группа - Управляющая Компания»

2.1 Общая характеристика предприятия АО «Сибирская Аграрная Группа - Управляющая Компания»

«Сибирская Аграрная Группа» была основана в этап рыночных изменений в стране, когда народ испытывал нехватку качественных продуктов питания. Осуществляя свою деятельность в таких обстоятельствах, организация избрало вектор направления на удовлетворенность продовольственного спроса на рынках Томской области, затем крупных регионов страны мясной продукцией.

Предприятие представляет собой вертикально-интегрированный агропромышленный холдинг, где все процессы идут по замкнутой цепочке – от производства зерна, до реализации и производства мясной продукции, комбикормов.

Вертикально–интегрированная структура предприятия является главным достоинством ее развития, потому что обеспечивает минимальные издержки производства. На каждом производственном цикле «от вил до вилки» возможно, проследить качество продукта. В своей деятельности предприятие использует новые подходы в менеджменте, которые стимулируют сотрудников компании трудиться на достижение корпоративных целей. Отдел по работе с персоналом формирует максимально комфортные условия для творческой и профессиональной самореализации персонала.

Группа Компаний «Сибирская Аграрная Группа» – [9] агропромышленное объединение Сибирского Федерального округа, занимающее прочное место в числе ведущих [1] сельскохозяйственных предприятий России.

«Сибирская Аграрная Группа» – один из крупнейших производителей мясной продукции в России (входит в десятку крупнейших производителей

свинины в стране). Компания была создана в 2000 году. Свинокомплекс «Томский», комбикормовый завод в г. Асино – первые активы компании. После приобретения крестьянских хозяйств и двух предприятий по мясопереработке компания началось развития.

Последующее приобретение крестьянских хозяйств и двух мясоперерабатывающих компаний, что положило начало развитию крупного вертикально–интегрированного холдинга, способного самостоятельно совершать непрерывный производственный цикл. «Аграрная Группа» с 2005 года начала активно расширять географию продаж, а уже с 2007 года – и географию производства. В структуру холдинга входят несколько дочерних компаний.

Качество продукции торговых марок предприятия установлено, что на множестве всероссийских специализированных выставок и конкурсов. Это медали и дипломы конкурса «Сибирские Афины» за высокое качество, производство диетической продукции и широкий ассортимент.

Таблица 1 — Структура холдинга

Компания	Характеристика
Акционерное общество «Сибирская Аграрная Группа»	Разведение свиней, птицеводство, яйцо, производство мяса и пищевых субпродуктов. Является головной организацией холдинга
Общество с ограниченной ответственностью «Сибирская Аграрная Группа — финанс»	Биржевые операции с фондовыми ценностями, финансовое посредничество; прочая вспомогательная деятельность в сфере финансового посредничества
Закрытое акционерное общество «Свинокомплекс «Уральский»	Разведение свиней, производство мяса, выращивание зерновых и зернобобовых культур;
Общество с ограниченной ответственностью «Сибирская Аграрная Группа Молоко.	Выращивание зерновых и зернобобовых культур, производство молока.
Общество с ограниченной ответственностью «Аграрная Группа — Кемеровский мясокомбинат»	Производство и реализация мяса, полуфабрикатов и колбасных изделий.
Общество с ограниченной ответственностью «Аграрная Группа — Алтай.	Реализация мяса, полуфабрикатов и колбасных изделий.
Общество с ограниченной ответственностью «Свинокомплекс «Тюменский».	Разведение свиней, производство мяса и пищевых субпродуктов.

Стратегической целью предприятия «Аграрная Группа» является достижение предприятием абсолютного лидерства среди основных российских агропромышленных организаций. Руководство АО «Сибирская Аграрная Группа» для достижения цели выбрало следующие корпоративные цели: ежегодно «Сибирская Аграрная Группа» реализовывает крупные инвестпроекты – строит новые мясоперерабатывающие предприятия и животноводческие комплексы, реконструирует уже имеющиеся производственные мощности, приобретает новые активы и увеличивает рыночные доли по всем направлениям деятельности предприятия.

Комплексная стратегия достижения «Сибирской Аграрной Группой» статуса «№1» в глазах потребителей на российском рынке содержит в себя постоянную работу по следующим направлениям:

- 1) полная производственная безопасность реализуемых и производимых предприятием продуктов питания;
- 2) постоянное улучшение качества и вкуса продукции;
- 3) удовлетворение потребительского спроса различных групп населения посредством постоянного управления ассортиментом предлагаемой продукции;
- 4) внимательное отношение к ценовой политике компании, главной целью которой является обеспечение экономической доступности продуктов питания всем слоям населения.

Миссия компании – улучшать жизнь людей, выпуская гарантированно вкусные и безопасные для здоровья продукты питания, экономя силы и время человека на приготовление пищи, делая это время максимально приятным и интересным.

Цель АО «Аграрная Группа»: быть компанией №1 в России по переработке и производству мясного сырья. Чтобы достичь данной цели необходимо выполнить следующие задачи в области качества:

- 1) Увеличения качества прогнозирования требований потребителя (рынка) и их реализация при проектировании и производстве продукции.

2) Создание, продвижение и введение современных методов управления, в том числе на базе международных стандартов ISO серии 9000, с целью повышения эффективности работы предприятий общества.

3) Постоянное улучшение сервиса дистрибьюции для увеличения рынка сбыта мясопродукции.

4) Постоянное улучшение мясопереработки с использованием передовых технологий глубокой переработки мясного сырья, гарантирующих нашему потребителю стабильное качество, доступную цену, безопасность и вкусность готовой продукции.

5) Постоянное улучшение свиноводства на базе собственного производства комбикормов и растениеводства с использованием современных технологий, достижений науки и техники, гарантирующих высокую эффективность, стабильный уровень качества и потребительскую ценность мясного сырья.

Работа предприятия строится на следующих принципах:

1. Максимально удовлетворять потребителя своей продукцией ее качеством и стоимостью, а дистрибьюторов своей продукцией – сервисом.

2. Создавать условия для продвижения достойных, каждого человека воспринимать как личность со своими заслугами и достоинствами.

3. Вовлекать персонал в управление качеством, мотивировать любые предложения и идеи, направленные на непрерывное совершенствование всех сфер деятельности Общества, повышать осведомленность коллектива о работе предприятий Общества, устанавливать ответственность за качество.

4. Создавать условия для технологического совершенствования, быстрого развития и гибкости в процессе модернизации производства для предупреждения любого несоответствия во всех технологиях и процессах.

5. Отвечать за безопасность своей продукции для потребителя, и за безопасность своего способа производства для общества в целом.

Продукция «Сибирской Аграрной Группы» выпускается под торговыми марками, которые изображены на рисунке 11.

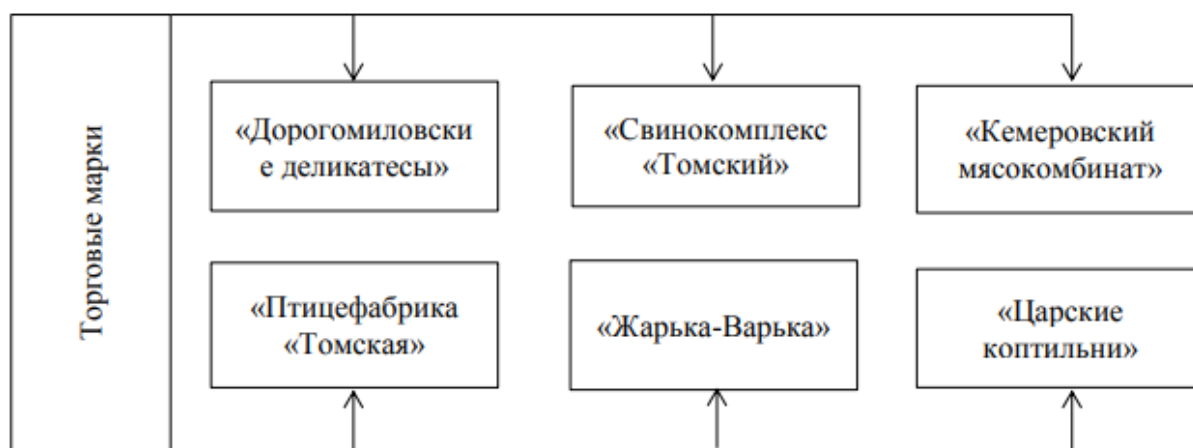


Рисунок 11 – Торговые марки

«Сибирская Аграрная Группа» включена в перечень системообразующих предприятий Российской Федерации. В рейтинге крупнейших производителей свинины в России топ–20 Национального союза свиноводов уже не первый год холдинг занимает пятое место.

Одной из стратегических задач холдинга является динамичное развитие всех направлений деятельности и обновление производственных мощностей.

Ежегодно реализуются крупные инвестиционные проекты и создаются новые активы.

В 2015 году свинокомплекс «Томский» начал реализацию проекта обновления, которая завершилась в 2017 г. Была проведена реконструкция здания, санация помещений, так же было установлено высокотехнологичное оборудование и завезено новое поголовье. В результате увеличение производственной мощности предприятия на 30%.

Основным посредником является предприятие «Мясной ряд». Торговый дом «Мясной Ряд» – это официальный дистрибьютор АО «Аграрная Группа» (реализация мясной продукции по Томску и Томской области). По роду своей деятельности «Аграрная Группа» взаимодействует с налоговой инспекцией, пожарной службой, санэпиднадзором, органами статистики, Томской регистрационной палатой, пенсионным фондом, Госстандартом, Томской ассоциацией пищевиков.

Система менеджмента качества в «Аграрная Группа» внедрена в 2005 году и в настоящее время действующая система распространяется на все предприятия АО «Сибирская Аграрная Группа».

За время своего существования система стремятся расширять свою область действия и продолжают совершенствоваться. Общие намерения и направление деятельности «Сибирская Аграрная Группа» в области качества официально сформулированы в Политике «Сибирская Аграрная Группа» в области качества, охраны труда, промышленной и экологической безопасности (Приложение В).

Соответствие системы менеджмента качества требованиям межгосударственного стандарта ГОСТ ИСО 9001-2011 и международного стандарта МС ИСО 9001:2008:

- Сертификат соответствия системы менеджмента качества требованиям ГОСТ ISO 9001:2011 (ISO 9001:2008) в системе сертификации ГОСТ Р, действителен до 20.05.2017.

Функционирование системы менеджмента качества оценивается с помощью ежегодных внешних и внутренних аудиторских проверок, что позволяет повышать результативность производственной деятельности на предприятии «Сибирская Аграрная Группа». На сегодняшний день предприятие занимает устойчивую нишу на рынке, что подтверждают основные показатели деятельности предприятия.

Так, к 2016 году в два раза увеличилась производительность труда, также была увеличена производственная мощность. По итогам служебной аттестации двадцати сотрудникам была повышена категория.

. В настоящее время в «Сибирская Аграрная Группа» внедрена ИСО 22000 – 2005.

На предприятие действует данный стандарт до 13.12.2020гг. ИСО 22000 – 2005 «Система менеджмента безопасности пищевых продуктов» данный стандарт разработан для того, чтобы помочь организациям–участникам пищевой цепи, независимо от их размера, однозначно занять

свои сегменты рынка и успешно увеличивать его границы и удовлетворять требования заинтересованных сторон, включая клиентов организации.

2.2 Документация системы менеджмента качества

Весь перечень документов СМК «САГ–УК» представлен в Приложении Б. Рассмотрим основные из них более подробно.

Руководство по качеству (РК) - документ, предназначенный для внутреннего и внешнего использования и описывающий СМК, действующую в «САГ–УК». РК служит основой для реализации СМК и поддержания её в рабочем состоянии в соответствии с требованиями политики и целей в области качества. РК содержит информацию об описании и применении процессного подхода в «САГ–УК», а также устанавливает структуру, последовательность и взаимосвязь основных процессов СМК.

«Управление документацией». Общие положения» описывает управление документацией и данными, устанавливая общие положения по разработке, оформлению, введению в действие, регистрации, хранению, внесению изменений и отмене документов СМК. В этом документе описана схема процедур по управлению документами СМК, начиная от разработки заканчивая хранением после отмены.

Цель управления документацией – разработка и поддержание в рабочем состоянии документации всех уровней СМК.

В предприятии ведутся и поддерживаются в рабочем состоянии записи для предоставления свидетельств соответствия требованиям и результативности функционирования СМК. Процедура управления записями СМК отражена с соответствующей ДП, которая регламентирует средства идентификации, хранения, защиты, восстановления, определения сроков сохранения и изъятия записей.

Общая структура управления документацией в филиале показана на рисунке 12.

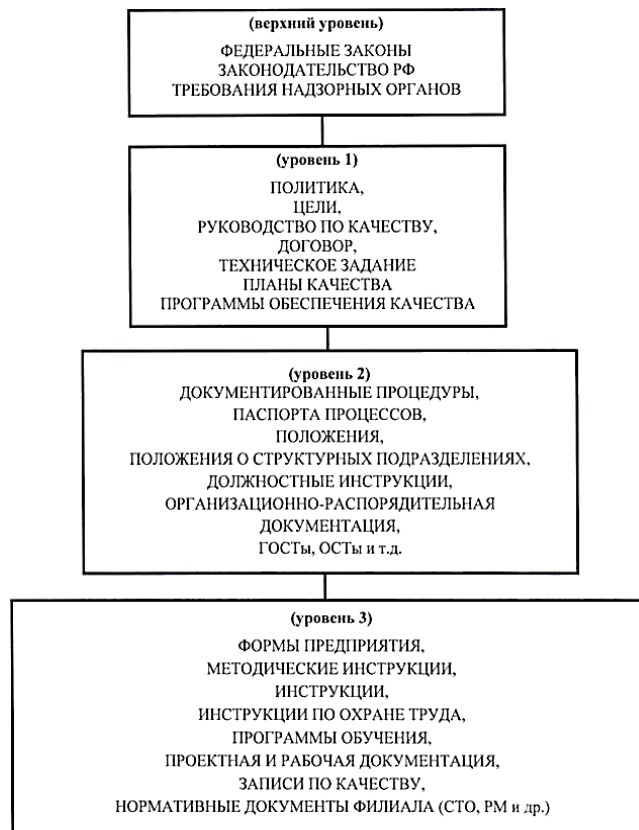


Рисунок 12 – Уровни документации на предприятии

В документе «Цели в области качества» описываются обязательства руководства в области качества:

- a) доведение до каждого работника важности выполнения требований потребителей;
- b) совершенствование организационной структуры;
- c) выделение ресурсов, обеспечивающих выполнение Политики и Целей в области качества филиала;
- d) проведение анализа.

Цели в области качества предприятия и филиалов разрабатываются каждый год на основе Политики в области качества.

Цели в области качества подразделяют на (рисунок 13):

- цели в области качества предприятия;
- цели в области качества предприятия;
- цели в области качества подразделения.



Рисунок 13 – Цели в области качества

Политика и Цели в области качества разрабатываются, оформляются, вводятся в действие, хранятся, изменяются и отменяются в соответствии с требованиями соответствующих ДП СМК.

Доведение Политика качества и Целей качества до сведения всего персонала филиала осуществляют:

- путем распространения копий по всем структурным подразделениям;
- путём помещения на сервер предприятия;
- во время технической учёбы;
- при приёме на работу;
- в ходе совещаний;
- методом наглядной агитации.

Таким образом, система менеджмента качества – это совокупность организационной структуры, процедур, процессов, необходимых для осуществления общего руководства качеством. Налаженная работа с документами в «САГ–УК» позволяет чётко распределить ответственность и полномочия между подразделениями предприятия. Сегодня необходимо понимать, что удовлетворённые потребители и мотивированные сотрудники – ключевой фактор прибыльности компании в долгосрочном периоде. А система менеджмента качества – это инструмент достижения этого результата.

2.3 Анализ системы менеджмента качества на предприятии

Для оценки системы менеджмента качества на предприятии необходимо проанализировать основные процессы. Оценка процессов со стороны руководства была проведена в соответствии с критериями, определенными в соответствующих паспортах процессов.

Проведем анализ процесса «Проектные работы» в таблице 2.

Таблица 2 – Оценка результативности процесса «Проектные работы»

Критерии обеспечения результативности процесса	Степень достижения установленных показателей, %		
	2014 год	2015 год	2016 год
Выполнение графиков работ (100%)	82	86	91
Выпуск продукции, соответствующей требованиям потребителя (100%)	74,8	86	89
Выполнение требований нормативной документации СМК (100%)	89,9	94	97
Выполнение корректирующих и предупреждающих действий по результатам предыдущей оценки результативности функционирования процесса (100%)	87,7	94	86

Средний показатель по процессу в 2014 году составил 86,2 %, в 2015 году – 89%, в 2016 году – 89,8%. Наилучший результат по процессу был достигнут в 2016 году. Полученные значения больше установленных 80 %, таким образом, можно сделать вывод, что процессы на протяжении

последний трех лет функционируют в пределах нормы. Причины, по которым не были достигнуты 100% результаты:

– По критерию «Выполнение графиков работ». Причины невыполнения: несвоевременное исполнение внутренних сроков, что порой влияет на конечный срок выполнения работ.

– По критерию «Выпуск продукции, соответствующей требованиям потребителя». Причины невыполнения: поступали замечания от заказчиков.

– По критерию «Выполнение требований нормативной документации СМК». Причины: не заполняются формы, установленные СМК.

– По критерию «Выполнение корректирующих и предупреждающих действий по результатам предыдущей оценки результативности функционирования процесса. Причины невыполнения: имеются срывы сроков выполнения корректирующих мероприятий.

В таблице 3 проведем анализ процесса «Управление персоналом».

Таблица 3 – Оценка результативности процесса «Управление персоналом»

	Степень достижения установленных показателей, %		
	2014 год	2015 год	2016 год
Критерии обеспечения результативности процесса			
Подбор кадров по специальности и квалификации в соответствии с поданными заявками (100%)	99,4	99,4	99,7
Выполнение графиков обучения в установленные сроки (100%)	100	100	100
Выполнение корректирующих и предупреждающих действий по результатам предыдущей оценки результативности функционирования процесса (100%)	99	99	99
Выполнение требований нормативной документации системы менеджмента качества (100%)	100	100	100

В рамках реализации процесса «Управление персоналом» средний показатель по процессу в 2014 году составил 99,6 %, в 2015 году – 99,6%, в 2016 году – 99,7%. Наилучший показатель был достигнут в 2016 году. Причина невыполнения 100% результата на протяжении трёх лет по критерию «Подбор кадров по специальности и квалификации» – кандидатов не устраивает предлагаемая им заработная плата.

Рассмотрим некоторые показатели процесса «Постоянное улучшение» в таблице 4.

Таблица 4 – Оценка результативности процесса «Постоянное улучшение»

	Степень достижения установленных показателей, %		
	2014 год	2015 год	2016 год
Критерии обеспечения результативности процесса			
Отсутствие случаев повторного выявления обнаруженного несоответствия (100%)	90	80	100
Отсутствие случаев превращения обнаруженных наблюдений в несоответствия (100 %)	100	100	100
Повышение результативности функционирования процессов СМК (100 %)	100	100	98,75

В рамках реализации процесса «Постоянное улучшение» средний показатель по процессу в 2014 году составил 96,6 %, в 2015 году – 93,3%, в 2016 году – 99,6%.

В 2014 году причина невыполнения по критерию «Отсутствие случаев повторного выявления обнаруженного несоответствия» – выявлено два случая повторного выявления обнаруженных несоответствий. Значение критерия уменьшается на 5% за каждый случай (было два повторных несоответствия, показатель первого критерия снизился на 10%). В 2015 году было выявлено четыре случая повторного выявления обнаруженных несоответствий, показатель критерия снизился на 20%. В 2016 году несоответствий обнаружено не было.

По критерию «Повышение результативности функционирования процессов СМК» – за 100% принимается ситуация, когда прослеживается положительная тенденция по функционированию процессов СМК «Проектные работы», «Управление персоналом». Значение 48 критерия уменьшается на 5% за любое (до 10%) снижение результативности по каждому процессу СМК и на 10% за каждое (более 10%) снижение результативности по каждому процессу СМК от результатов предыдущей оценки процесса.

Так, в 2014 году отмечается положительная тенденция. Функционирование процессов улучшилось: «Проектные работы» – на 1,2 %, «Управление персоналом» – на 0,8 %.

В 2015 году функционирование процессов также улучшилось: «Проектные работы» – на 2,8 %, «Управление персоналом» – функционирует на 99,6 (остался без изменений в сравнении с 2014 годом).

В 2016 году отмечается улучшение в функционировании процессов: «Проектные работы» – на 0,9%, «Управление персоналом» – на 0,1 %.

Таким образом, значение критерия «Повышение результативности функционирования процессов СМК» считаем следующим образом: $(100\% + 100\% + 100\% + 95\%) / 4 = 98,75\%$. Таким образом, полученные значения по процессу на протяжении трёх лет $> 85\%$, отсюда можно сделать вывод, что процесс функционирует в пределах нормы.

Критерии, по которым оценивается результативность процессов:

- выполнение установленных требований нормативной документации СМК;
- выпуск продукции, соответствующий требованиям потребителей;
- выполнение корректирующих и предупреждающих действий по результатам предыдущей оценки результативности функционирования процесса.

Для достижения 100% результатов в выполнении целей в необходимо внедрить требования, которые предлагает ISO 9001:2015. В новой версии ГОСТа говорится о том, что организация должна планировать достижение целей в области качества. Это означает, что для каждой цели в области качества необходимо установить:

- что должно быть сделано, кем и когда;
- ресурсы для достижения целей;
- каким образом будут оцениваться результаты достижения целей.

Также явно существует проблема с управлениями рисками, на предприятии часто не могут определить возможные риски и быстро

среагировать на них. Во избежание потерь, необходимо поменять 58 представления о подходе, основанном на рисках. В новой версии стандарта ISO 9001:2015 риски играют более заметную роль. Организация должна определить свои риски и предпринять действия по реагированию на них. Также при внедрении любых изменений необходимо и четко планировать, новая версия ISO 9001:2015 требует, чтобы при внедрении изменений были учтены:

- цели изменений и возможные последствия;
- целостность системы качества;
- наличие и доступность ресурсов;
- обязанности и полномочия.

Несмотря на долгое существование системы менеджмента качества, в ней существует ряд проблем:

- выполнение целей в области качества не на 100%;
- отсутствие управления рисками;
- отсутствие планирования изменений.

Кроме того, в срок до сентября 2019 года все организации, получившие сертификаты по ГОСТ Р ИСО 9001:2008 должны внедрить требования нового стандарта ГОСТ Р ИСО 9001:2015, что предполагает расширение системы менеджмента качества на такие аспекты как риск-ориентированный подход, планирование изменений, управление документированной информацией, планирование достижение целей в области качества

Эти факторы определили комплекс работ по совершенствованию системы менеджмента качества в «САГ-УК» и всего предприятия в целом.

В данной таблицы 5 представлена существующая система менеджмента качества на предприятии АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая Компания». Здесь отражены основные пункты стандарта, по которым осуществляется деятельность.

Таблица 5 – Оценка существующей системы менеджмента качества на предприятии по стандарту ИСО 9001:2015

Пункт стандарта	Наименование	Примечание
5.2	Политики в области качества	Осуществляется в соответствии со стандартом
6.2	Цели в области качества и планирование их достижения	Есть несоответствие со стандартом в предприятии системы
6.3	Планирование изменений	Есть несоответствие со стандартом в предприятии системы
7.1	Ресурсы	Осуществляется в соответствии со стандартом
7.5	Документированная информация	Осуществляется в соответствии со стандартом
8.1	Планирование и управление деятельностью на стадиях жизненного цикла продукции и услуг	Осуществляется в соответствии со стандартом
8.2	Требования к продукции и услугам	Осуществляется в соответствии со стандартом
8.5	Производство продукции и предоставление услуг	Осуществляется в соответствии со стандартом
8.6	Выпуск продукции и услуг	Осуществляется в соответствии со стандартом
9.2	Внутренний аудит	Осуществляется проведение аудита
9.3	Анализ со стороны руководства	Осуществляется в соответствии со стандартом

Далее представлена диагностика соответствия критериям стандарта на (рисунок 14), с помощью которых осуществляется деятельность и взаимодействие процессов.



Рисунок 14 – Диагностика соответствия критериям стандарта

Критерии оценки результативности системы менеджмента качества:

Требования выполняются в полном объеме 8-10 баллов

Требования выполняются, но есть несоответствие 7-4

Требования в значительной степени не выполняются, выявлено более 5 несоответствий 3-1.

Критерии, по которым выявлены несоответствия:

Имеются недочеты в цели в области качества и планирование их достижения. Должны иметь измеримые, числовые показатели. Ответственными за формулировку целей должны стать руководители отделов. На ежегодных собраниях цели представляются и согласовываются с высшим руководством, включающие сведения о мероприятиях, предпринимаемых в связи с выявлением работ, выполненных с нарушением установленных требований.

Проведя анализ на предприятии АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая Компания» в отношении действующей системы менеджмента качества и требованиям стандарта, можно охарактеризовать как достаточно приемлемую. В отношении выявленных несоответствий пунктам стандарта

приведенные в таблице 4 и изложенные выше, предложены следующие действия:

- Несоответствия по пунктам должны быть исправлены в соответствии с требованиями нового стандарта ISO 9001:2015 и в установленные сроки;
- Корректирующие действия и мероприятия направленные на корректировку регламентов «Цели в области качества» и «План качества»;
- Назначить уполномоченных и ответственных за регулирование процесса взаимодействия между подразделениями и специалистами;
- Обратить внимание на предупреждение ошибок, корректировок и несоответствий от установленных требований стандарта;

Исходя из этого, можно сделать следующие выводы, что на предприятии «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая Компания» нужно внедрить систему менеджмента качества основанной на новой версии стандарта ИСО 9001:2015, что позволит:

- Внедрить риск–ориентированный подход для во избежание потерь и улучшения качества продукции и услуг;
- Усовершенствовать подход к установлению целей в области качества.

Наличие системы менеджмента качества на предприятии и подтверждение сертификатом соответствия, является подтверждением дееспособности предприятия.

Преимущества от сертификации на соответствие стандартам ИСО 9001:2015:

- Повышение знаний персонала в области качества;
- Постоянное совершенствование процессов предприятия благодаря своевременному выявлению и устранения потерь при осуществлении деятельности;
- Повышение конкурентоспособности предприятия на российском рынке;

- Повышение удовлетворенности потребителей путем выполнения их требований;
- Сертификат качества ИСО 9001 дает предприятию гарантию соответствия международного стандарта.

3 Совершенствование системы менеджмента качества в организации

В современных условиях работа «САГ-УК» не может быть успешной без постоянного совершенствования деятельности, которая должна быть направлена на улучшение качества выпускаемой продукции. Добиться успеха можно в непрерывном процессе, который требует постоянного совершенствования системы качества.

После проведенного анализа системы менеджмента качества на предприятии были выявлены ключевые области, требующие улучшений:

- управление риск-ориентированным подходом;
- несовершенный процесс установления целей в области качества;
- планирование изменений.

Рассмотрим каждую из них более подробно и разработаем мероприятия по совершенствованию системы менеджмента качества.

3.1 Внедрение риск-ориентированного подхода

Во избежание потерь, необходимо поменять представление о подходе, основанном на рисках. В стандарте ISO 9001:2015 риски играют более значимую роль, высшее руководство должно способствовать осведомленности о мышлении, основанном на рисках и определять риски и возможности, которые могут, так или иначе, повлиять на качество продукции.

Одно из ключевых изменений должно произойти в установлении систематического подхода к риску:

- внимание к рискам и возможностям;
- внимание к рискам в процессе СМК;
- предупреждающие действия – риск-ориентированное мышление при формулировке требований к СМК. Мышление, основанное на рисках, делает

предупреждающие действия частью стратегического и операционного планирования.

Для внедрения и успешного функционирования подхода, основанного на рисках, предлагаем осуществить механизм, представленный на рисунке 15. Он состоит из нескольких определенных этапов, каждый из которых необходимо выполнить в соответствии с предложенными рекомендациями.

На первом этапе определяется место подхода, основанного на рисках в общей стратегии предприятия. Здесь необходимо понимать, что данный подход является очень важным в деятельности предприятия, риск присущ всем аспектам деятельности и, очень важно, во время его определять и предпринимать действия по снижению и предотвращению нежелательного эффекта.



Рисунок 15 – Механизм осуществления подхода, основанного на рисках

На первом этапе предлагаем провести SWOT-анализ (таблица 6), здесь будут выявлены сильные и слабые стороны предприятия в постоянно изменяющейся среде, которые и позволят оценить место риска в дальнейшем

стратегическом развитии предприятия. Также SWOT-анализ поможет выявить и соотнести между собой угрозы и возможности, сильные и слабые стороны предприятия.

После проведенного анализа можно сделать вывод, что внедрение и применение риск-ориентированного подхода должно занимать одно из важных мест в стратегии предприятия. Задачей предприятия является сохранение стабильного положения на рынке и обеспечение финансовой устойчивости, поэтому предлагаю взвешенную стратегию управления рисками. Она предполагает применение методов определения и снижения рисков с учетом дополнительных факторов, возможностей и угроз.

Таблица 6 – Результаты SWOT-анализа

	Сильные стороны - наличие уникальных технологий; - предоставление продукции и услуг почти по всей России; - функционирование СМК; - качество продукции, соответствующее международным стандартам	Слабые стороны - отсутствие риск-ориентированного подхода; - выполнение работ не в срок; - отсутствие мотивационных программ для работников; - отсутствие маркетинговых исследований
Возможности - завоевание новых рынков; - улучшение качества продукции - увеличение партнерской базы; - повышение уровня знаний работников; - снижение рисков	СиВ - постоянное совершенствование технологий производства; - укрепление позиций на существующем рынке и завоевание новых; - совершенствование СМК; - привлечение новых заказчиков	СЛиВ - внедрение риск-ориентированного подхода; - использование элементов стратегического развития; - изменение политики управления персоналом, внедрение мотивации; - проведение маркетинговых исследований
Угрозы - снижение спроса; - возрастающее конкурентное давление; - нестабильная экономическая ситуация; - неудовлетворенность заказчиков из-за несоблюдения сроков выполнения проектов;	СиУ - улучшение качества работ, слежение за сроками выполнения; - отслеживание изменений в законодательстве; - переход на ISO 9001-2015; - внедрение риск-ориентированного подхода; - репутация предприятия позволит минимизировать последствия усиления конкуренции	СЛиУ - стимулирование сбыта; - заключение контрактов с другими субподрядчиками; - создание подразделения риск-менеджмента;

Общая стратегия и основные принципы управления рисками должны быть изложены во внутренних нормативных документах, которые устанавливают необходимые требования и правила: «Политика управления рисками» и «Методология оценки рисков».

На втором этапе предлагаем сформировать временную группу риск-менеджмента, которая будет состоять из работников штата и раз в год заниматься разработкой целевых мероприятий по выявлению, управлению предотвращению рисков их последствий. Группа будет состоять из четырех человек, ее должен возглавлять руководитель организации, занимающийся проблемами управления рисками и координацией деятельности других участников группы с целью регулирования риска и обеспечения компенсации возможных потерь и убытков. Ответственным за выявление и оценку рисков должен стать аналитик планово-производственного отдела, предупреждением и страхованием риска должен заниматься руководитель планово-производственного отдела, контролем и мониторингом рисков должен заниматься руководитель предприятия, руководителем экономического отдела и аналитик. Задача риск-менеджеров заключается в выявлении рисков, их оценке, страховании, контроле и мониторинге.

На третьем и четвертом этапе следует провести детальный анализ рисков и сформировать направления их минимизации.

Источниками информации, для анализа рисков, должны стать: бухгалтерская отчетность предприятия, организационная структура и штатное расписание, контракты и договоры, изучение технологической цепочки производства продукции.

Для выявления возможных рисков для начала предлагаем классифицировать их по факторам и определить вероятность возникновения и возможные потери (таблица 7).

Для оценки вероятности возникновения рисков и возможных потерь необходимо использовать бальную систему:

- 1-2 баллов – маленькая вероятность возникновения, минимальные потери;
- 3-5 баллов – средняя вероятность возникновения, средние потери;
- 6-8 баллов – высокая вероятность возникновения, большие потери;
- 9-10 баллов – очень высокая вероятность возникновения, очень большие потери.

Таблица 7 – Оценка рисков на предприятии

Фактор риска	Описание риска	Вероятность возникновения, баллы	Возможные потери, баллы
Объективные риски			
Посредники	невыполнение условий договоров	3	6
Заказчики	неудовлетворенность заказчиков из-за несоблюдения сроков выполнения проектов, следовательно	9	9
Конкуренты	повышение конкурентного давления	5	3
Контактные аудитории	появление дискредитирующей информации в СМИ	2	3
Природный фактор	экологические и природные катастрофы	2	6
Политический фактор	ужесточение требований законодательства	4	3
Экономический фактор	экономический кризис	6	8
Субъективные риски			
Руководство	принятие неверного или неэффективного решения	2	4
Финансовый отдел	получение убытков от инвестиционных проектов	5	8
Отдел кадров	нехватка специалистов	3	4

По результатам оценки рисков на предприятии составим график оценки рисков (таблица 8). Расставим факторы риска по пересечениям баллов вероятности возникновения риска и возможным потерям. После составления графика станет ясно, на какие риски следует обратить пристальное внимание и какие действия предпринять для снижения степени риска или его предотвращения.

Таблица 8 – График оценки рисков на предприятии

Вероятность	Баллы	Факторы риска			
	1-2		Руководство	Природный фактор	
	3-5		Конкуренты, политический фактор, Отдел кадров	Финансовый отдел	
	6-8			Экономический фактор	
	9-10			Технический фактор	
	Баллы	1-2	3-5	6-8	9-10
	Потери				

Таким образом, незначительные риски не нуждаются в управлении, умеренные риски требуют постоянного мониторинга, значительные риски нуждаются в наблюдении и контроле, снижение влияния рисков этой категории производится за счет резерва финансовых и человеческих ресурсов, недопустимые риски имеют самое важное значение и требуют немедленного реагирования и разработки мероприятий по их снижению.

Как видно из анализа рисков на предприятии существуют значительные и недопустимые риски.

Значительные риски:

- экологические и природные катастрофы;
- невыполнение условий договоров посредниками;
- получение убытков от инвестиционных проектов;
- экономический кризис;
- отставание в технологиях производства проектной продукции.

Недопустимые риски:

- неудовлетворенность заказчиков из-за несоблюдения сроков выполнения проектов, следовательно, снижение спроса;

Таким образом, мы получили возможность спрогнозировать будущее

состояние рыночной конъюнктуры и реально оценить возможные риски. Анализ рисков необходимо задокументировать и представить на собрании руководству предприятия, после согласования с руководством можно переходить к следующему этапу.

На пятом этапе следует сформировать комплекс мероприятий по предотвращению рисков и по реагированию на них в случае возникновения.

При разработке мероприятий должно быть учтено:

- размер возможного ущерба;
- производственно-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий по снижению рисков;
- практическая возможность реализации мероприятий в рамках выделенного лимита средств;
- существующие механизмы снижения риска, предлагаемые государством и их производственно-экономическая эффективность;
- соответствие мероприятий программы существующим нормативным актам, целям долгосрочного и краткосрочного планирования развития предприятия и основным направлениям его финансовой политики.

Итогом разработки и внедрения программы управления рисками должно стать формирование комплекса мероприятий по снижению рисков и план по реагированию на уже возникшие риски. Предлагаемые мероприятия по реагированию на некоторые выявленные значительные и недопустимые риски представлены в таблице 9.

Таблица 9 – План реагирования на риски

Название риска	Мероприятия по предотвращению рисков	Мероприятия по реагированию при возникновении рисков
Невыполнение условий договоров посредниками	Распределение риска между участниками, написание специальных условий в договоре	Занесение в черный список посредников неоднократно нарушивших условия договора
Получение убытков от инвестиционных проектов	Проведение маркетинговых исследований, привлечение соинвесторов	Перераспределение или добавление ресурсов, корректировка проектной документации и технико-экономических показателей
Отставание в технологиях производства проектной продукции	Периодическая проверка качества процесса производства, мониторинг технологий у конкурентов и заимствование лучших идей	Совершенствование технологии производства проектной продукции
Неудовлетворенность заказчиков из-за несоблюдения сроков	Определение четкого регламента работ, введение системы штрафов за невыполнение работ в срок	Реализация штрафной системы по отношению к работникам из-за которых произошла задержка

После выявления мероприятий по предотвращению рисков необходимо распределить ответственность по управлению рисками.

Предложенная схема распределения ответственности представлена в таблице 10, в ней определена ответственность для всех этапов реализации риск– ориентированного подхода.

Таблица 10 – Распределение ответственности по управлению рисками

Этап процедуры внедрения	Должностное лицо			
	Руководитель Предприятия	Руководитель Планово-производственного отдела	Руководитель экономического отдела	Аналитик планово-производственного отдела
Составление реестра рисков	У	С	С	О
Оценка рисков	У	С	-	О
Разработка плана по реагированию на риск	У	С, О	О	-
Выполнение мероприятий по реагированию на риск	У	С, О	С	-
Контроль выполнения мероприятий по реагированию на риски	-	У, О	С, О	О

В таблице использованы следующие обозначения:

О – ответственный за этап процедуры внедрения и осуществления риск–ориентированного подхода;

У – должностное лицо, которое утверждает документы, относящиеся к данному этапу процедуры внедрения и осуществления риск–ориентированного подхода;

С – должностное лицо, с которым в обязательном порядке согласуется документы, относящиеся к данному этапу процедуры внедрения и осуществления риск-ориентированного подхода.

Таким образом, можно увидеть, что за каждый этап процедуры внедрения риск-ориентированного подхода отвечают разные руководители и структурные подразделения, такое распределение ответственности позволит четко соблюдать регламент работ.

Завершающим этапом внедрения риск-ориентированного подхода является контроль и при необходимости корректировка предложенных мероприятий. Специалисты отдела контроля и мониторинга должны осуществить анализ эффективности принятых решений и по мере необходимости обеспечить корректировку целей и средств минимизации рисков. При этом рекомендуется аккумулировать всю информацию об ошибках и недостатках разработки программы, которые появляются в ходе ее реализации. Такой подход позволит провести разработку последующих программ мероприятий по снижению рисков на более качественном уровне с использованием новых полученных знаний о риске.

Таким образом, для минимизации рисков и потерь, связанных с ними, руководство САГ-УК должно предпринимать следующие действия:

- идентифицировать риски;
- использовать мышление, основанное на рисках, для определения приоритетного способа, с помощью которого необходимо управлять процессами;
- проанализировать и установить приоритеты среди рисков;

- спланировать действия по обращению с рисками;
- провести мониторинг, измерение, анализ, а также оценить результативность действий, предпринятых для обращения с рисками и возможностями;
- установить баланс между рисками и возможностями;
- предпринимать постоянное улучшение в работе с рисками.

Такой подход к рискам позволит филиалу во время исправлять, предотвращать или сокращать нежелательный эффект, улучшить СМК и актуализировать риски и возможности.

3.2 Совершенствование подхода к установлению целей в области качества

В этом разделе предлагаем изменить подход к установлению целей в области качества. Для достижения 100% результатов необходимо внедрить требования, которые предлагает ISO 9001:2015.

В новой версии ГОСТа говорится о том, что организация должна планировать достижение целей в области качества, они должны быть:

- измеримы;
- конкретны;
- определены во времени.

Для усовершенствования процесса установления целей в области качества, предлагаю осуществить механизм, показанный на рисунке 16. В нем представлены основные этапы установления целей в области качества и порядок их осуществления.

На первом этапе следует структурировать цели в области качества. Для структурирования, формулировки и определения сроков исполнения конкретных целей в области качества предлагаем разделить цели по следующим категориям:

- цели корпоративного управления;

- цели по подразделениям;
- цели по процессам;
- цели по продуктам.

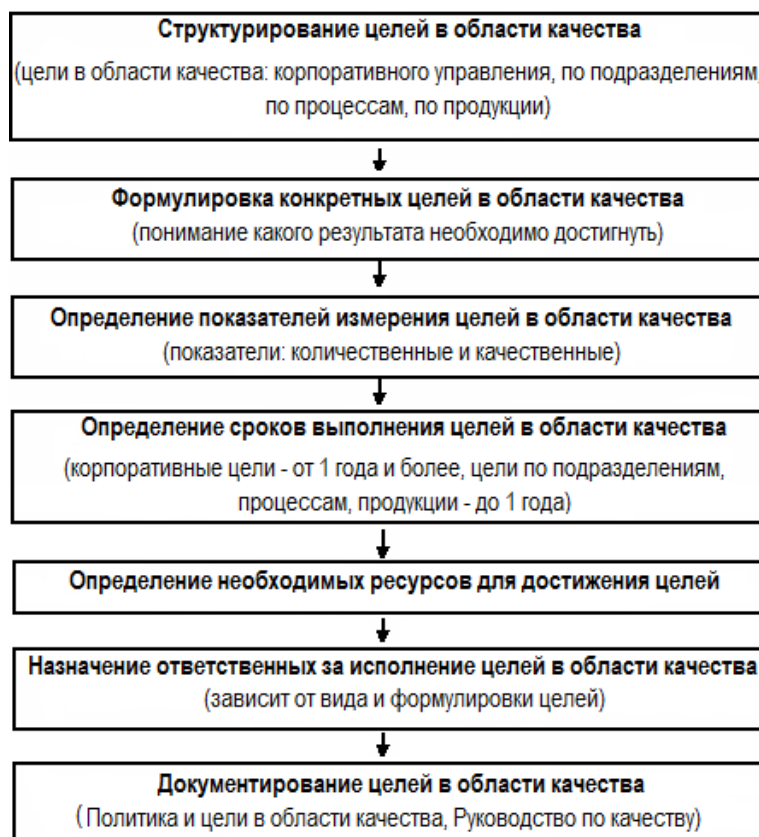


Рисунок 16 – Механизм установления целей в области качества

Цели в области качества корпоративного уровня охватывают все предприятие, они являются важными составляющими стратегических целей. Эти цели необходимо представить на корпоративном сайте предприятия «Сибирская Аграрная Группа-Управляющая Компания», они должны быть прозрачны и понятны каждому сотруднику.

Предлагаемые цели корпоративного управления, измеряемые показатели, значение этих показателя и ответственные лица за достижение целей на 2018 год представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Цели корпоративного управления на 2018 год

Стратегическая цель	Цель корпоративного управления	Измеряемый показатель	Значение показателя	Ответств. за достижение цели
Удержание устойчивого положения на рынке	Повышение доли новых заказчиков в общем объеме работ	Рост заказов на проектные работы	%	Руководители
Укрепление имиджа надежного и квалифицированно го исполнителя работ	Сокращение претензий заказчиков	% суммарных затрат на устранение претензий по отношению к общему бюджету	%	Руководители

Цели в области качества по продукции должны детализировать цели корпоративного управления, они должны иметь измеримые, числовые показатели. Ответственными за формулировку целей должны стать руководители отделов. На ежегодных собраниях цели представляются и согласовываются с высшим руководством.

Цели в области качества по процессам (таблица 12) должны нести в себе определенные характеристики исполнения процессов, которые важно достигнуть, чтобы обеспечить запланированный уровень качества продукции.

Таблица 12 – Цели по процессам на 2018 год

Цель по продукции	Цель по процессам	Измеряемый показатель	Значение показателя	Ответствен за достижение цели
Привлечение новых заказчиков	Повышение качества подготовки предложений по проектам	Количество предложений на доработку	Не более 1 раза по каждому предложению	Руководитель маркетингового отдела
Привлечение новых заказчиков	Увеличение количества заключенных контрактов	% контрактов от числа предложений	Не менее 25 %	Руководитель планового-производственного отдела
Сокращение претензий от заказчиков	Исполнение проектов в установленные сроки	Отклонение от сроков исполнения	Не более 10%	Руководитель проекта
Снижение стоимости работ на устранение претензий	Исполнение проектов с установленным бюджетом	Отклонение от бюджета	Не более 5 %	Руководитель проекта, менеджер проекта

Цели в области качества по подразделениям (таблица 13) должны

детализировать цели по процессам, иметь измеримые, числовые показатели и более четко определять ответственных лиц за осуществление цели.

Таблица 13 – Цели в области качества по подразделениям на 2018 год

Цель по процессам	Подразделение/Сотрудник	Измеряемый показатель	Значение показателя	Ответствен за достижение цели
Повышение качества подготовки предложений по проектам	Руководитель маркетингового отдела	Повышение квалификации работников отдела	не менее 2-ух Работников	Руководитель предприятия
Повышение количества заключенных контрактов	Руководитель планового-производственного отдела	Срок согласования проектов	Не более 3-ех дней	Руководитель предприятия
Исполнение проектов в установленные сроки	Руководитель проекта	Доля проектов, выполненных в соответствии с планом	Не менее 90%	Руководитель предприятия
Исполнение проектов с установленным бюджетом	Руководитель проекта	Стоимость работ на устранение претензий	Не более 3 % от стоимости проекта	Руководитель предприятия

Таким образом, при установке любых целей очень важно придерживаться принципа SMART, то есть цели должны быть:

- Specific - конкретными;
- Measurable - измеримыми;
- Attractive - достижимыми;
- Realistic - реалистичными;
- Time–bounded - ограниченными во времени.

Кроме указанного выше правила, важно понимать, что цели должны быть конкретными, но очень гибкими, так как по ходу реализации планов многие критерии могут измениться.

Под действиями по достижению целей в области качества должны пониматься меры, которые направлены на достижение целевых значений показателей. Такие меры должны оформляться в виде:

- планов мероприятий;
- решений совещаний в протоколах совещаний;
- пунктов приказов;

- пунктов распоряжений;
- статей бюджета организации.

Также, когда выясняется в ходе мониторинга, что цели установлены некорректно (завышены, занижены или не пригодны), или требуется изменение формулировок и их показателей, цели в области качества необходимо актуализировать.

После установления целей, определения измеряемых показателей и ответственных лиц необходимо определиться со сроками выполнения.

Цели корпоративного уровня ставятся на большие сроки, от 1 года, так как они более глобальные и являются важными составляющими стратегических целей предприятия. Периодичность измерения целей корпоративного управления должна осуществляться раз в квартал, таким образом, на предложенные цели необходимо установить срок выполнения 01.01.2018 г.– 01.01.2019г.:

- повышение доли новых заказчиков в общем объеме работ;
- сокращение претензий заказчиков.

Цели в области качества по продукции устанавливаются на срок до одного года. Периодичность измерения целей должна осуществляться 1 раз в два месяца. Предлагаем следующие сроки для целей по продукции:

- привлечение новых заказчиков 01.01.2018г. – 01.07.2018г.;
- сокращение претензий от заказчиков 01.06.2018г. – 01.10.2018г.;
- снижение стоимости работ на устранение выставленных претензий 01.07.2018г. – 01.09.2018г.

Цели в области качества по процессам также устанавливаются на срок до одного года. Периодичность измерения целей по процессам должна осуществляться раз в месяц. Предлагаем следующие сроки для целей по процессам:

- повышение качества подготовки предложений по проектам 01.01.2018г. – 01.04.2018г.;

- повышение количества заключенных контрактов 01.01.2018г. – 01.01.2019г.;
- исполнение проектов в установленные сроки 01.01.2018г. – 01.01.2019г.;
- исполнение проектов с установленным бюджетом 01.01.2018 г. – 01.08.2018г.

Цели в области качества по подразделениям должны осуществляться на протяжении всего срока установленного для целей корпоративного уровня. Периодичность измерения целей по подразделениям должна осуществляться раз в месяц. Если в ходе оценки достижения цели выясняется, что цель не достигнута, необходимо провести анализ причин и в последующем скорректировать цель, учитывая все выявленные проблемы.

Последним этапом является документирование целей в области качества. Цели в области качества должны разрабатываться на основе «Политики в области качества» и документироваться в положениях «Цели Области качества» и «План качества».

Документирование должно производиться раз в год, подписями всех участвующих сторон. Таким образом, предложенный подход к установлению целей в области качества позволит предприятию достигать 100% результаты, за счет измеримости, гибкости и прозрачности целей, четкого делегирования ответственности за их выполнение и системы документирования.

3.3 Планирование изменений в системе менеджмента качества

Любые изменения в системе менеджмента качества должны выполняться на плановой основе. В ИСО 9001: 2015 внесен новый раздел «Планирование изменений», который определяет основные критерии планирования:

- рассмотрение цели вносимого изменения и возможные последствия;
- целостность системы менеджмента качества;

– доступность ресурсов;
– распределение или перераспределение обязанностей, ответственности и полномочий.

Предложенный механизм внедрения процесса «Планирование изменениями» представлен на рисунке 17.

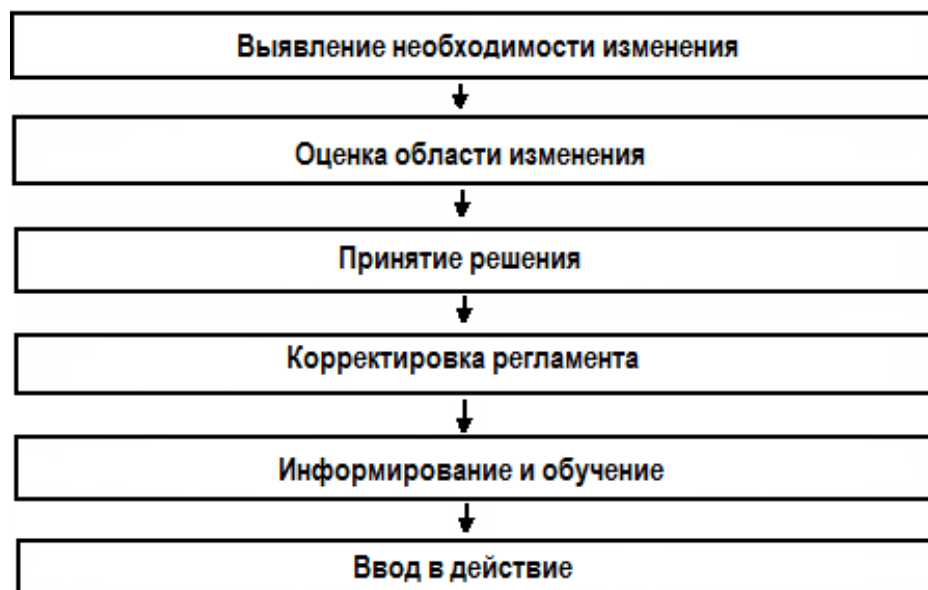


Рисунок 17 – Механизм процесса «Планирование изменений»

Рассмотрим процесс «Планирование изменений» на примере предложенных ранее мероприятий по совершенствованию системы менеджмента качества.

После выявления необходимости изменений, следует оценить область этих изменений (таблица 14), сюда должна входить оценка целей предлагаемых изменений и возможные положительные и отрицательные последствия от их внедрения.

Таблица 14 – Цели и последствия изменений

Предлагаемое изменение	Цель изменения	Возможные последствия от изменения
Внедрение риск-ориентированного подхода	Выявление и предотвращение нежелательных рисков	Положительные: готовность к возможным рискам и их последствиям, уменьшение затрат от последствий случившихся рисков Отрицательные: некомпетентность группы риск-менеджмента
Совершенствование подхода к установлению целей в области качества	Планирование и структурирование целей в области качества	Положительные: измеримость, конкретность и определение во времени целей в области качества Отрицательные: завышенные требования к установлению целей и как итог уменьшение объема достигнутых целей

Таким образом, проведенный анализ позволяет выявить цели изменений и возможные последствия от них в системе менеджмента качества. Результаты такого анализа помогают разработать мероприятия по устранению отрицательных последствий и понять степень влияния положительных последствий на процесс СМК.

В таблице 15 представлены мероприятия по исключению отрицательных последствий от предложенных изменений.

Таблица 15 – Мероприятия по исключению отрицательных последствий

Возможные отрицательные последствия от предложенных изменений	Мероприятия по исключению отрицательных последствий
Некомпетентность группы риск-менеджмента	Обучение и повышение квалификации работников
Завышенные требования к установлению целей и как итог уменьшение объема достигнутых целей	Проведение процесса установления целей в соответствии с регламентом, обеспечение работников необходимыми ресурсами для достижения целей, постоянная актуализация целей

Предложенные мероприятия позволят исключить отрицательные последствия от изменений и увеличить число положительных последствий.

После оценки изменений и принятия решения об их внедрении необходимо создать или скорректировать уже действующие регламенты, устанавливающие требования к предложенным изменениям (таблица 16).

Таблица 16 – Установление регламентов для предложенных изменений

Предложенное изменение	Регламент
Внедрение риск-ориентированного подхода	Создание регламентов «Политика управления рисками» и «Методология оценки рисков». В регламентах необходимо описать цели внедрения, принципы, классификацию рисков, предложенную методику выявления и оценки рисков
Совершенствование подхода к установлению целей в области качества	Корректировка регламентов «Цели в области качества» и «План качества». Внесение новых пунктов в соответствии с предложенным механизмом.

После установления необходимых регламентов следует определить потребность в обучении работников и проинформировать их о предстоящих изменениях.

При планировании изменений было выяснено, что внедрение риск-ориентированного подхода требует обучения и повышения квалификации работников, принимающих непосредственное участие в этом процессе.

Таким образом, необходимо создать обучающую программу по механизму выявления и оценки рисков. Механизм должен быть описан пошагово, с четкой инструкцией по каждому шагу и оформлен письменно. Также предлагаем провести несколько обучающих уроков и оценку деятельности группы риск-менеджмента для понимания уровня компетентности и необходимости дополнительного обучения.

После выявления целей изменений, их последствий, регламентов и необходимости обучения можно вводить предложенные мероприятия в действие.

Можно сделать вывод, что любое изменение требует четкого планирования для избегания отрицательных последствий и понимания актуальности. Необходимость в изменениях следует документировать:

- в планах мероприятий, которые должны быть утверждены руководителем предприятия;
- в протоколах совещаний;
- в приказах;
- в распоряжениях.

Предложенная схема планирования изменений может применяться к изменениям во всех областях деятельности предприятия, необходимых для обеспечения того, чтобы процессы достигали намеченных результатов.

Таким образом, новая версия ИСО 9001:2015 принесет положительные изменения в систему менеджмента качества и усовершенствует её. Новая версия стандарта усиливает требования, которые раньше лишь предполагались, например применение риск-ориентированного подхода, совершенствование процесса установления целей в области качества и планирование изменений. Новая версия стандарта более категорична в этих областях, и имеет меньше возможностей для какой-либо интерпретации. При следовании, путем, который предложен в ходе написания выпускной квалификационной работы и новой версией стандарта ISO 9001:2015, предприятие «САГ-УК» придет к лучшему пониманию ожиданий клиентов и защиты своей деятельности.

Также внедрение мотивационной программы является одним из ключевых факторов совершенствования системы менеджмента качества. Сегодня необходимо понимать, что удовлетворённые потребители и мотивированные сотрудники – ключевой фактор высокого качества продукции и прибыльности предприятия в долгосрочном периоде. А система менеджмента качества является инструментом достижения этого результата.

Таким образом, система менеджмента качества является совокупностью организационной структуры, процедур, процессов, необходимых для осуществления общего руководства качеством. Эффективная система менеджмента качества позволит снизить издержки производства за счёт снижения доли брака в производстве, а это в свою очередь позволит предлагать продукцию потребителю по ценам, ниже продукции конкурентов. Высокое качество и низкая цена – это благоприятная ситуация для завоевания новых рынков сбыта. Таким образом, система управления качеством это основной инструмент повышения конкурентоспособности предприятия.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
3-3А3Б1	Пахомовой Зинаиде Алексеевне

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	Бакалавриат		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера 	<ul style="list-style-type: none"> - Рабочие место в АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая Компания» Вредные производственные факторы: электромагнитные поля и излучения от компьютерной техники. Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует. Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна. Исходные данные для составления раздела: - Данные, предоставленные предприятием АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая Компания» - Данные отчета по преддипломной практике.
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Трудовой кодекс РФ. - Охрана труда и промышленной безопасности. - Экологические нормативы.

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<ul style="list-style-type: none"> - Цели и задачи проводимой в АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая Компания» программ социальной ответственности. - Прямые и косвенные стейкхолдеры, для проводимых АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая Компания», программ корпоративной социальной ответственности. - Соблюдение безопасности труда.
<p>1. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и 	<ul style="list-style-type: none"> - Описание и характеристика корпоративных социальных программ АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая Компания»

<p>местной властью;</p> <ul style="list-style-type: none"> – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> - Характеристика и описание затрат на программы корпоративной социальной ответственности за последние три года. - Перспективы развития корпоративной социальной ответственности
<p>2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Анализ правовых норм трудового законодательства; – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<ul style="list-style-type: none"> - Анализ соблюдения правовых норм трудового законодательства. - Перечень программ политики социальной корпоративной ответственности АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая Компания». - Анализ соблюдения экологической политики.
Перечень графического материала:	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Стейкхолдеры предприятия. - Структура программ социальной ответственности.

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Старикова Екатерина Васильевна	к.фил.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А3Б1	Пахомова Зинаида Алексеевна		

4 Социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность (КСО) – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века [21].

В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной деятельности предприятия.

В данном разделе анализируется процесс управления корпоративной социальной ответственностью, в частности, представлена краткая характеристика корпоративной социальной ответственности Группы Компаний «Сибирская Аграрная Группа»

Группа Компаний «Сибирская Аграрная Группа» - ведущее агропромышленное объединение Сибирского Федерального округа, занимающее прочное место в числе ведущих агропромышленных объединений России. Компания представляет собой вертикально-интегрированный агропромышленный холдинг с полным производственно-сбытовым циклом, где все процессы идут по замкнутой цепи - от производства комбикормов до производства мясной продукции и ее реализации. Вертикальная интеграция позволяет предприятию эффективно и прибыльно развивать агропромышленное производство и по минимуму зависеть от рыночной конъюнктуры.

Памятуя о принципе социальной ответственности бизнеса, «Сибирская Аграрная Группа» выделяет сотни тысяч рублей на важные проекты и программы Томской области. Так, в 2005-2006 годах компания открыла сеть социальных магазинов «Тимуровец», где для незащищенных категорий населения - пенсионеров, ветеранов, малообеспеченных семей - предусмотрена скидка в 7%. Цены «Тимуровца» уже несколько лет держатся на уровне самых низких в городе и области. Низкий уровень цен в магазинах поддерживается за счет собственных поставок, фасовки и за счет отсутствия торговых надбавок на социальные группы товаров.

На протяжении трех лет компания поддерживает всероссийскую акцию «Георгиевская ленточка». Всего за три года проведения акции в Томске «Сибирской Аграрной Группой» было роздано 110 тысяч символы Дня Победы.

В 2007 году «Сибирской Аграрной Группой» был реализован социальный проект «Протяни руку», направленный на помощь детям из многодетных и малообеспеченных семей. В его рамках почти 500 маленьких томичей и жителей Томского района области получили к школе портфели и канцелярию, а также были обеспечены теплой зимней одеждой. Компания ежегодно продолжает уже имеющиеся социально значимые проекты и работает над разработкой новых.

В июне 2011 года «Сибирская Аграрная Группа» совместно с Администрацией Кировского района г. Томска подготовила подробный проект благоустройства одной из зон сквера у магазина Томские товары. На территории, прилегающей ко входу в сквер, разместилась мини-ферма с живыми поросятами и детская площадка с тренажерами, игровыми комплексами, дорожками, лавочками. Проект реализуется поэтапно. В июне 2012 года были подведены итоги открытого городского конкурса дизайн-проектов «Дворцового сквера». Дальнейшая работа по благоустройству будет проводиться в соответствии с концепцией развития данной территории. Также 1 июня, в День защиты детей, вновь открылась мини-ферма, вместившая в этом году не только поросят и курочек, но и козлят, ягнят, цесарок, и кроликов.

«Сибирская Аграрная Группа» на российском рынке в рейтинге крупнейших производителей свинины в России ТОП-20 за 2010 год Национального союза свиноводов свинокомплексы Группы занимают 6-е место. В 2011 году на свинокомплексах Холдинга произведено 61,1 тыс. тонн свинины в живом весе, что составляет 3,3% от общего объема промышленного производства в РФ.

Миссия предприятия — улучшать жизнь людей, выпуская вкусные, гарантированно безопасные для здоровья и доступные по цене продукты питания, экономя силы и время человека на приготовление пищи. «Сибирская Аграрная Группа» постоянно совершенствует технологии, добиваясь повышения качества и вкуса своей продукции, удовлетворяя потребительский спрос самых разных групп населения.

4.1 Анализ эффективности программ социальной ответственности

Масштаб деятельности компании определяет уровень ее влияния на общество. Деятельность организации затрагивает интересы широкого круга заинтересованных лиц, обозначенных в таблице 17.

Таблица 17 - Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
бизнес-партнеры	муниципальные и общественные организации
сотрудники компании	население
потребители	

Прямые стейкхолдеры оказывают большое по значимости влияние на организацию. Сотрудники компании являются лицом самой компании, которые работают на общую цель предприятия не только получения прибыли, но и на удовлетворение потребностей своего потребителя, который каждодневно выбирает их продукцию и остается им верен.

Потребитель, как один из прямых стейкхолдеров являются той некой целью, на кого работает предприятие, а работает на удовлетворение потребностей самого потребителя. Чтобы у него на столе была не только вкусная, но и качественная продукция. Также потребители задают те условия, обозначая свои потребности, чтобы он хотели видеть, что им сейчас нравится.

На предприятие действует:

- вознаграждения за выслугу лет;
- выдача путевок в оздоровительные учреждения.

- стимулирующие доплаты и надбавки к окладам (за профессиональное мастерство, совмещение профессий и должностей, допуск к государственной тайне и т.п.);

- доплаты за работу во вредных или опасных условиях и на тяжелых работах;

- единовременные поощрительные выплаты;

Руководство обеспечивает стабильность заработной платы, за многие годы работы не было ни одного случая задержки выплат.

На предприятии также внедрена и успешно функционирует система управления охраной труда и промышленной безопасности, являющаяся частью системы управления предприятием, строящаяся на выявлении, анализе возможных рисков и разработке планов мероприятий, направленных на исключение или максимальное снижение этих рисков.

Основным направлением политики в области охраны труда и промышленной безопасности является обеспечение приоритета сохранения жизни и здоровья работников перед результатом производственной деятельности.

Также каждый год проводится программы по обучению и повышению квалификации работников. За 2016 год по итогам служебной аттестации и повешения квалификации двадцати сотрудникам была повышена категория.

Основополагающими принципами экологической политики Аграрной Группе и всего предприятия в целом являются:

- признание конституционного права человека на благоприятную окружающую среду;

- учет приоритета экологической безопасности как составной части национальной безопасности;

- сокращение образования отходов производства и экологически безопасное обращение с ними;

- приоритет принятия предупредительных мер над мерами по ликвидации экологических негативных воздействий;

– открытость и доступность экологической информации, информирование всех заинтересованных сторон о произошедших авариях, их экологических последствиях и мерах по их ликвидации.

«Сибирская Аграрная Группа» поддерживает городские социальные проекты и акции, а также организует персональные проекты. Компания оказывает финансовую помощь творческим, научным и спортивным коллективам населенных пунктов, в которых находятся предприятия Холдинга.

«Сибирская Аграрная Группа» эффективно осуществляет социальную деятельность. Благодаря ей в различных регионах увеличивается степень социального обеспечения. Например, компанией проводятся программы по поддержке благоустройства, спорта, духовного наследия, образования и спорта, оказывается помощь местным муниципальным и общественным организациям.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами строится на основе корпоративной социальной политики, которая:

- определяет цели, принципы и приоритеты управления отношениями между филиалом и заинтересованными сторонами;
- разработана в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и учитывает передовой международный опыт корпоративного управления, соответствует Уставным документам предприятия;
- является инструментом стратегического управления социальными факторами устойчивой конкурентоспособности филиала.

Перечень социальных программ, проводимых предприятием, представлен в таблице 18.

Таблица 18– Структура программ социальной ответственности

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Охрана здоровья и поддержка здорового образа жизни	Социальные инвестиции	Работники предприятия	с 01.01.10 по настоящее время	Предупреждение проблем со здоровьем на рабочем месте
Создание оптимальных условий труда и отдыха	Социальные инвестиции	Работники предприятия	с 01.01.14 по 31.12.2016	Обеспечение работникам комфортные рабочие места
Создание программ по обучению и повышению квалификации	Социальные инвестиции	Работники предприятия	с 01.01.2012 по настоящее время	Поддержание высокого уровня знаний и повышение квалификаций работников
Негосударственное пенсионное обеспечение	Социальные инвестиции	Работники, вышедшие на пенсию	с 01.01.10 по настоящее время	Материальная поддержка работников, вышедших на пенсию
Создание и поддержание экологической политики	Социальные инвестиции	Работники, потребители, местные власти, экологические организации	с 01.01.11 по настоящее время	Предупреждение неблагоприятных экологических явлений
Благотворительные пожертвования	Социальные инвестиции	Местные власти	с 01.01.06 по 31.12.2018	Совершенствование инфраструктуры города, помощь в постройке социально-значимых зданий и сооружений

Из таблицы видно, что программы корпоративной социальной ответственности, направлены как внутренним, так и на внешних стейкхолдеров. Многие программы непрерывно осуществляются, корректируются и совершенствуются и по сегодняшний день.

Такое ведение внешней и внутренней социальной политики позволяет предприятию занимать лидирующие финансовые и производственные показатели. Достигнута эта цель за счет эффективности лояльности

потребителей, которая обеспечивается высоким качеством производимой продукции.

В таблице 19 представлены социальные расходы предприятия за 2017 год, а так же на планируемый расходы на 2018 год.

Таблица 19 – Социальные расходы предприятия за 2017год

Программы политики социальной ответственности	Социальные расходы		
	тыс.руб.	%	Планируемые расходы, тыс.руб.
Охрана здоровья и поддержка здорового образа жизни работников	700	20	800
Создание оптимальных условий труда и отдыха	588	16,8	800
Создание программ по обучению и повышению квалификации	595	17	750
Негосударственное пенсионное обеспечение	367,5	10,5	550
Создание и поддержание экологической политики	707	20,2	850
Благотворительные пожертвования	542,5	15,5	900
Всего	3500	100	4650

Таким образом, социальные расходы в «САГ-УК» за 2017 год составили 3,5 млн. руб., планируемый объем социальных инвестиций в 2018 году составит 4,65 млн. руб.

Можно сделать вывод, что преобладает финансирование внутренней социальной политики. Из таблицы видно, что планируемые расходы на социальную политику в 2018 году на 1,15 млн.руб. выше, предприятие планирует увеличить затраты на благотворительные пожертвования и в целом улучшить внешнюю социальную политику.

Расходы на внутреннюю социальную политику представлены в приложении Д. Из таблицы видно, что за последние три года фактические общие социальные расходы не превысили планируемые. Самые большие расходы наблюдались в 2016 году и были равны 734,5 тыс.руб., это связано с выплатами по выходу на пенсию, они были больше запланированных на 70 тысяч рублей.

Таким образом, деятельность «САГ-УК» имеет большое значение для развития атомной отрасли страны. Программы корпоративной социальной ответственности полностью отвечают целям и стратегии предприятия, а также интересам стейкхолдеров.

Можно выделить следующие принципы компании:

- создание благоприятного делового климата;
- поддержание достойных условий труда;
- социальное благополучие людей;
- внимательность к интересам общества;
- предотвращение загрязнения окружающей среды;
- обеспечение приоритета сохранения жизни и здоровья работников

перед результатом производственной деятельности.

Опираясь на эти принципы «САГ-УК», старается обеспечить устойчивое развитие бизнеса, при этом делая акцент не только экономической составляющей, но и социальной.

Главной целью работы предприятия «САГ-УК» является не только постоянное развитие предприятия, но и улучшение благосостояния каждого работника, а также соблюдение экологической безопасности и безопасности труда. Предприятие не раз получало благодарственные письма и грамоты от властей города, за активное участие в жизни города и высокую социальную ответственность. На основе проведенного анализа можно сделать вывод о широкой и разносторонней программе корпоративной социальной ответственности предприятия, направленной на все стороны деятельности.

В качестве рекомендаций по росту эффективности КСО компании можно предложить при сохранении имеющегося уровня финансовой поддержки развивать и нефинансовую составляющую, а именно проводить больше акций с сотрудниками, стимулируя их социально ответственное поведение.

Таким образом, социальная ответственность - новая цивилизационная ступень развития общества и бизнеса, которая позволяет найти консенсус

между коммерческими интересами и ожиданиями общества. Корпоративная социальная ответственность — концепция, показывающая, что возможно устойчивое сосуществование бизнеса и общества.

Заключение

Любое предприятие, поставляющее на рынок какой-либо товар или услугу, вынуждено существовать в условиях жесткой конкуренции. Чтобы сохранить рентабельность предприятия, необходима масштабная оптимизация производственных процессов с особым акцентом на качество производимой продукции. Стандарт ИСО 9001:2015 «Системы менеджмента качества. Требования» позволяет разработать и внедрить оптимальную систему управления производством, вывести выпускаемый товар или оказываемую услугу на конкурентоспособный уровень.

Цель выпускной квалификационной работы достигнута. Разработаны рекомендации по совершенствованию системы менеджмента качества в АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая Компания» с учетом требований стандарта ГОСТ Р ИСО 9001:2015 и необходимостью адаптации действующей системы к его требованиям. А также, следующие задачи были выполнены:

- рассмотрены теоретические основы построения системы менеджмента качества в организации на основе стандарта ISO 9001:2015;
- проведен анализ действующей системы менеджмента качества, АО «Сибирская Аграрная Группа – Управляющая Компания»;
- определены проблемные области СМК предприятия;
- разработаны рекомендации по совершенствованию и проведена экспертная оценка по предложенным мерам.

Соответствие требованиям стандартов ИСО серии 9000 означает не только поднятие предприятия на новый, более качественный уровень, организации прозрачности и оптимизации всех процессов управления, но и значительное улучшение качества выпускаемой продукции и оказываемых услуг, повышение результативности и эффективности деятельности предприятия.

Система менеджмента качества в «САГ-УК» внедрена в 2005 году и в настоящее время действующая система распространяется на все предприятия «Сибирская Аграрная Группа»

В ходе анализа системы менеджмента качества были проанализированы основные процессы, степень достижения целей, обратная связь от потребителей, результаты внутренних и внешних аудитов.

По результатам анализа СМК были сформулированы проблемы:

- отсутствие риск-ориентированного подхода;
- несовершенный подход к установлению целей в области качества;
- отсутствие планирования изменений.

Эти проблемы сформулировали необходимые мероприятия по совершенствованию системы менеджмента качества.

Далее была разработана система по внедрению риск-ориентированного подхода. В стандарте ISO 9001:2015 риски играют более значимую роль, высшее руководство должно способствовать осведомленности о мышлении, основанном на рисках и определять риски и возможности, которые могут, так или иначе, повлиять на качество продукции.

В работе был проведен SWOT-анализ, который и определил место риск-ориентированного подхода в стратегии предприятия. Затем была предложена система выявления и оценки рисков.

Таким образом, для минимизации рисков и потерь, связанных с ними, руководство филиала должно предпринимать следующие действия:

- идентифицировать риски;
- использовать мышление, основанное на рисках, для определения приоритетного способа, с помощью которого необходимо управлять процессами;
- проанализировать и установить приоритеты среди рисков;
- спланировать действия по обращению с рисками;

- провести мониторинг, измерение, анализ, а также оценить результативность действий, предпринятых для обращения с рисками и возможностями;

- установить баланс между рисками и возможностями;

- предпринимать постоянное улучшение в работе с рисками.

Также был предложен подход по совершенствованию установления целей в области качества. Он позволит добиваться 100% результатов за счет четкого структурирования целей и их измеримости.

В заключении по предложениям совершенствования системы менеджмента качества был представлен процесс планирования изменений, в котором дана оценка предлагаемым мероприятиям и возможным последствиям. Можно сделать вывод, что совершенствование системы менеджмента качества является важным условием для поддержания высокой конкурентоспособности предприятия.

В результате проведенного исследования, поставленная начале работы цель разработать предложения по совершенствованию системы менеджмента качества была достигнута.

Список использованных источников

1. ГОСТ Р ИСО 9001:2015
2. Андерсен Бьёрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования /Пер. с англ.С.В. Ариничева /Науч. ред. Ю.П. Адлер. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2003.- 272 с,
3. Аристов О. В. Управление качеством: учебник. / О. В. Аристов. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 238 с.: ил. - (Высшее образование)
4. Адлер Ю.П., Маслов Д.В. (ред.) и др. Форум Деминга: стратегия качества для России. // Коллективная монография. / Ю. П. Адлер, Д. В. Маслов, И. Г. Назарова [и др.] ; под общ. ред. Ю. П. Адлера, Д. В. Маслова. — Астрахань — Астраханский государственный университет, Издательский дом «Астраханский университет», — 2012. — 256 с.
5. Афанасьев В.А. Техническое регулирование и управление качеством / В.А. Афанасьев, В.А. Лебедев, В.П. Монахова. – М.: Книжный дом Либроком, 2013. – 256 с.
6. Губарев А. В. Информационное обеспечение системы менеджмента качества / А.В. Губарев. – М.: Горячая линия – Телеком, 2013. – 132 с.
7. Горленко О.А. Менеджмент качества: анализ основных определений. // Методы менеджмента качества. - 2013. - №12. - С.34-36
8. Голубков, Евгений Петрович. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. — Москва: Юрайт, 2016. — 291 с.
9. Домик качества (технология QFD): учеб. пособие/Кочетков, А. Ю, М-во образования Рос. Федерации: Изд-во «КПМС»
10. Зарецкий А.Д., Иванова Т.Е. Корпоративная ответственность: мировая и отечественная практика. Учебное пособие. Краснодар. Издательство КСЭИ, 2012. – 231с.

11. Карпей Т.В. Экономика, организация и планирование промышленного производства: Учебное пособие. Изд. 4-е испр. и доп. – Мн.: Дизайн ПРО, 2010. – 328 с.
12. Клиот Ю.М. Система непрерывного менеджмента как основной инструмент внедрения и практического использования системы менеджмента качества в организациях // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. – 2012. – № 1. С. – 198–205
Семь инструментов качества: учеб. пособие/Кочетков, А. Ю, М-во образования Рос. Федерации: Изд-во «КПМС» 2014
13. Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров, Э.М. Короткова. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 445с.
14. Нуралиев, Сиражудин Урцмиевич. Маркетинг: учебник для бакалавров / С. У. Нуралиев, Д. С. Нуралиева. — Москва: Дашков, 2013. — 362 с.
15. Попов, Сергей Александрович. Стратегический менеджмент: актуальный курс: учебник для бакалавриата и магистратуры / С. А. Попов; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. — Москва: Юрайт, 2014. — 463 с.
16. Ракшня, А.Ю. Формирование и развитие системы менеджмента качества коммерческой организации : монография / А.Ю. Ракш
17. Рамперсад Хьюберт К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп–бизнес», 2012.– 256 с.
18. Семь новых инструментов качества: учеб. пособие/Кочетков, А. Ю, М-во образования Рос. Федерации: Изд-во «КПМС» 2014
19. Тебекин А.В. Управление качеством: учебник для бакалавров: для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению "Менеджмент" / А. В. Тебекин. - Москва: Юрайт, 2012. - 371 с.
20. .

21. Фатхутдинов, Раис Ахметович. Стратегический маркетинг: учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. — 4-е изд. — СПб.: Питер, 2006. — 347 с.
22. О компании [Электронный ресурс]: Режим доступа <http://lama.tomsk.ru/trademarks/pklama.html> - 25.05.2017г.
23. О компании [Электронный ресурс]: Режим доступа <http://ппигруп.рф/myasopererabotka1> - 25.05.2017г.
24. О компании [Электронный ресурс]: Режим доступа <http://www.prodo.ru/ru/factories/pig-breeding> - 25.05.2017г.
25. Бренд со вкусом обмана. Почему докторская колбаса стала несъедобной [Электронный ресурс]: Режим доступа <http://tomsk-novosti.ru/brend-so-vkusom-obmana-pochemu-doktorskaya-kolbasa-stala-nesedobnoj/> - 25.05.2017г.
26. О компании [Электронный ресурс]: Режим доступа <http://www.sibagrogroup.ru/> - 25.05.2017г.
27. О компании [Электронный ресурс]: Режим доступа <http://www.mktomskiy.ru/trademarks/5/> -25.05.2017г.